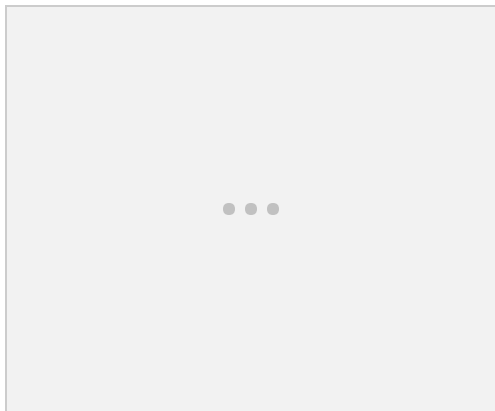




***BRANDING* E A ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE MARCA; O
CASO DA REDE DE CAFETERIAS STARBUCKS**



GABRIELA LIMA LOPES
ROBERTA REGINA FADEL

Rio de Janeiro

2006

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFCH
Escola de Comunicação - ECO

***Branding* e a estratégia de construção de marca; o caso da rede de cafeterias**
Starbucks

Gabriela Lima Lopes

Roberta Regina Fadel

Orientadora: Professora Doutoranda Mônica Machado Cardoso Rebello

Rio de Janeiro

2006

***Branding* e a estratégia de construção de marca; o caso da rede de cafeterias**

Starbucks

Monografia submetida a corpo docente da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Gabriela Lima Lopes

Roberta Regina Fadel

Aprovada pelos professores:

Mônica Machado Cardoso Rebello (Orientadora)

Claudete Lima da Silva

Luis Galotti Solon

Nota:

Aprovada em:

Fadel, Roberta Regina; Lopes, Gabriela Lima

Branding e a estratégia de construção de marca; o caso da rede de cafeterias Starbucks. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO 2006
80 f. 5 il.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Publicidade e Propaganda) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2006

Orientadora: Mônica Machado Cardoso Rebello

1 Branding. 2 Marca. 3 Comportamento do Consumidor. I REBELLO, Mônica Machado Cardoso. Orientadora. II Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. III Título

Agradecimentos:

À minha querida dupla, pois sem ela não chegaria até aqui; à minha querida amiga Marizinha, pelo coração generoso, pelo apoio material e psicológico; à minha outra querida amiga Thaís, por ter sempre o que dizer, estar sempre por perto e pronta para me escutar; à Carina, Fernanda, Laura, Patrícia e Thaline que fizeram de minha estadia no Rio mais feliz; aos meus queridos amigos de infância, Nanato, Rafael e Marquinho que somam mais de 15 anos de convivência e que estarão comigo para sempre; à Gí pelas gargalhadas na hora certa; à Camila, que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis e que sempre soube ser leal e verdadeira; ao Rodrigo Cobra, Marcelo Bentes e Virginia que me ensinaram o que é ser profissional; aos professores que me fizeram enxergar coisas além do que meus olhos podiam ver, principalmente à Mônica, pela dedicação e paciência; em especial à minha irmã Rafaela, que me dá suporte para seguir em frente e por me ajudar a ser uma pessoa melhor a cada dia; ao apoio, torcida, amizade e amor de meu pai, sempre certo de meu sucesso; à minha querida mãe que está comigo onde quer que eu vá, que faz ser possível tudo que sonho, à sua presença ainda que não mais física. Ao amor que sempre me dará, ainda que eu não possa ver.

Gabriela Lima Lopes

Agradeço pela melhor parceria acadêmica que já fiz, à Gabriela Lopes; pela companhia especial de Diego dos Anjos; pela lealdade e outras mais de Mari Mazzoli, Nath, Nathi, Patote, Lelê, Mari Nascimento, Pach, Pedrinho, Mori e Bezouro; pela contribuição profissional de Cristina Adnet, José Roberto Cazar, Patrícia Anauate, Patrícia Esteves, Rafael Prandini, Isabella Calaza e Alessandra Bartholo, dentre outros; a Vivian Mendes, Clara Leite, Renata Buonomono, Ana Paula Barros, Simone Castilho, Vera Frazão, Rita Maldonado e Aline Pedra pelos conselhos e almoços; pela boa vontade e sensatez de Mônica Machado; pela presença fundamental de Silvia Regina; pelo carinho irreduzível da família, principalmente pelo amor incondicional de Dusquinha, Dusquinho e Gordura e por todos aqueles que doam e doarão um pouco de si para meu crescimento pessoal.

Resumo:

Com o advento da tecnologia propiciando otimização nos processos de produção, a problemática dos negócios da atualidade se resume a superoferta de produtos e serviços. Para evitar a destruição de valor das categorias por diminuição de preços e para recrutar e reter consumidores com uma proposta relevante torna-se mais importante do que nunca os investimentos em marketing. Nesse cenário a criação e construção de uma marca é a primeira atitude para agregar valor e gerar significados e associações favoráveis e condizentes com a mercadoria. Porém, possuir uma marca não basta. É preciso elaborar estratégias que sejam diferenciadas e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes e também planos com excelência operacional. Este trabalho de conclusão de curso visa estudar o trabalho de *branding* vencedor da marca Starbucks, que amplia a cobertura de mercado deixando de vender unicamente em lojas proprietárias para exercer uma nova maneira de vender café no varejo.

FADEL, Roberta Regina. LOPES, Gabriela Lima. **Branding effectiveness**; the case of Starbucks. Advisor: Mônica Machado Cardoso Rebello. Final paper. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2006/2. 80 p.

Abstract:

Nowadays, the main issue in business is that technology improvements provides a products and services over demand. In order to avoid the destruction of categories value by price disputes and retain new consumers, the branding creation and development is the best way to generate symbolical benefits that fits to the product. Otherwise, is also important the distinction strategic objectives and the perfect plan execution. This final paper is intended to study the Starbucks brilliant case and its unique way to increase coverage by selling coffee within trade channels.

SUMÁRIO

1	Introdução	10
2	Histórico da marca	12
2.1	A origem e a importância da marca	12
2.2	A queda e ascensão da marca	15
2.3	A importância da marca, a política de patrocínio e o cenário cultural	21
2.4	O <i>branding</i> e a cultura jovem	28
2.5	A força da marca e os 3 “Cs” do <i>branding</i>	31
3	Posicionamento de marca; O Brand Experience	33
3.1	Principais conceitos	34
3.2	O conceito de franquia e o Brand Experience	36
3.3	Os consumidores no ponto de venda	37
3.4	As lojas do novo milênio	40
4	O Comportamento do consumidor e a importância deste conceito para a criação da marca	43
4.1	As necessidades de consumo	43
4.2	As teorias sobre o comportamento humano	44
4.3	O comportamento do consumidor hoje	48
5	A rede de cafeterias e os produtos Starbucks	50
5.1	Histórico da empresa	50
5.2	A relação do consumidor com a marca Starbucks e sua cadeia de lojas; Brand Experience	51
5.3	Posicionamento da Marca	53
5.4	Estratégias da empresa	61
5.5	A nova estratégia de marketing	62

5.6 O ponto de venda	66
5.7 A Starbucks no Brasil; os hábitos de consumo do café para os brasileiros	67
6 Considerações finais	70
Referências	72
Anexos	76
Letreiro Starbucks	76
Fachada da cafeteria em São Francisco – CA	76
Fachada da cafeteria em Shanghai	77
Fachada da cafeteria em Vancouver	77
Quiosques Starbucks	78
Produtos Starbucks	79
Experiência dos clientes no interior das loja.....	80

1 Introdução

Nos últimos 20 anos há um crescimento da paisagem de marcas no universo econômico. Sinais de distinção aparecem nesse cenário, brigando por um espaço na mente do consumidor. E, neste contexto as marcas constituem fontes de valor acrescentado às empresas e seus clientes, a fim de promover diferenciação e apelo ao consumo.

A marca se torna um diferencial competitivo fundamental desde a rápida evolução tecnológica que ocorre nos últimos 10 anos, quando produtos cada vez mais semelhantes são criados. Mas, construir e gerenciar uma marca forte e de sucesso é um desafio para as agências e escritórios de *design* especializados.

Posicionar uma marca, bem como conhecer seu histórico, o ambiente ao qual ela faz parte, analisar o mercado no qual atua, as características de seu público-alvo e quais são seus diferenciais frente à concorrência são fatores importantíssimos. Estabelecer uma identidade para ela depende de alguns elementos como: a identificação dos atributos do produto ou serviço que levará essa marca; a criação ou não de um símbolo ou imagem que será responsável por identificá-la, e o estabelecimento de uma personalidade. Antes do sucesso e da repercussão positiva de uma marca, é preciso pensar nas estratégias de comunicação e no posicionamento adequando a ela.

Esse trabalho tem como **objeto de estudo** a marca de café americana Starbucks, conhecida mundialmente e que vem ganhando espaço em diversos países. O **objetivo geral** visa demonstrar que uma marca de sucesso deve ser uma fonte confiável de benefícios não só racionais como emocionais, além de buscar estratégias diferenciadas que oferecem proposições de valor aos consumidores. Nesses parâmetros, se enquadra a

Starbucks, que é concebida para um pequeno negócio de venda de grãos e se torna dona da maior cadeia de cafeterias do mundo.

Como **objetivo específico**, a monografia intenciona demonstrar, utilizando o caso da Starbucks, como desenvolver uma marca forte através de um planejamento cuidadoso e coerente de todas as partes importantes do mix de marketing: portfólio, embalagem, distribuição e canais, política de preço e marketing de experiência, para citar alguns dos elementos de grande importância.

Para atingir tais metas, é utilizada uma **metodologia** de estudo de caso, que contém análise de informações sobre a marca de café e a empresa, apreendidas em fontes diversas como artigos de revistas e web *sites*; análise de pesquisas de mercado e de pesquisas sobre hábitos de consumo de café; análise de teses bibliográficas de autores que discorram acerca de marketing, *branding* e outros assuntos correlatos.

A **justificativa** para a escolha do tema é o desejo de provar como é possível incrementar as vendas desenvolvendo uma nova maneira de pensar o negócio, com estratégias e planos inovadores em relação não só ao negócio como aos processos do negócio, no caso da Starbucks, a forma pioneira na categoria de expansão de cobertura do mercado por meio da pulverização em novos canais.

A marca tem um papel cultural muito forte nos Estados Unidos, quando “cria” a necessidade do ritual para beber café, instituindo a ação experiencial naquele país e se firmando em um posicionamento de valorização de benefícios emocionais em detrimento dos racionais (beber café para acordar, ter energia).

Também será abordada a oportunidade para o mercado de cafés no Brasil, levando em consideração as análises dos hábitos e motivações para consumo desse

produto pelos brasileiros (baseados em pesquisa qualitativa). Será exposta a real intenção de lançamento de franquias Starbucks aqui e alguns *insights* sobre o tema.

2 Histórico da marca

A marca é a representação simbólica e o mais importante e permanente ativo de uma empresa. É também um importante ativo estratégico, já que tem grande poder de influência sobre consumidores, parceiros e colaboradores, além de interferir nos canais de venda e na distribuição de seus produtos. Ela é ainda o sentido essencial da corporação moderna.

2.1 A origem e a importância da marca

A partir de uma grande invenção relativamente recente os produtos baseados em marcas nascem. Depois do sucesso das fábricas tanto os velhos produtos como aqueles que começam a surgir, aparecem de forma surpreendente. O mercado está sendo inundado por produtos uniformes produzidos em massa e praticamente indistinguíveis uns dos outros. E, nesse novo cenário a marca entra como uma necessidade e como uma forma de criar uma diferenciação através de uma imagem.

O primeiro passo é dar nomes próprios a produtos que são retirados de barris pelos comerciantes. É hora de representar simbolicamente o açúcar, os cereais e a

farinha de trigo através de um nome, de uma imagem e de um conceito que os distingue das outras tantas produções em massa.

As logomarcas, representações gráficas no âmbito e na competência do *design* gráfico, apresentadas por símbolos e/ou logotipos, são elaboradas de modo a evocar familiaridade e caráter popular para superar o anonimato dos antigos bens embalados. Personagens, muitas vezes humanizados, passam a substituir o lojista que mede a quantidade dos alimentos para os consumidores e ainda serve como divulgador dos produtos. O surgimento dessas marcas e a possibilidade de escolher uma entre várias, substitui o pequeno lojista local antes tido como a interface entre o consumidor e o produto.

O papel da publicidade também sofre mudanças neste período. Ao invés de só informar sobre os produtos, ela passa a construir sua imagem; ela estabelece o nome, o caráter dos produtos e o meio de atingir seus prováveis consumidores. É a chegada da personalidade corporativa, singularmente nomeada, embalada e divulgada.

O conceito de marca é, contudo, mais abrangente do que sua mera representação gráfica. Através do nome e desta representação gráfica, a empresa ou instituição comunica seu produto ou serviço, apresentando seus atributos e os diferenciando da concorrência. O marketing tem como função associar esta marca a uma “personalidade” ou mesmo uma “idéia mental” e fixa-la na mente do consumidor, gerando uma ligação positiva entre essa imagem e a qualidade de produto.

Pela grande importância que representa para as instituições, o valor das marcas precisa receber a maior atenção possível. Para tal há o chamado *Branding* ou Gestão de Marca, um processo que une disciplina de gestão, do marketing, dos recursos humanos,

da comunicação e do *design* e que tem como objetivo conferir valor e acentuar o caráter de perenidade dela. (AACKER, 2000; MARTINS, 2001).

As marcas podem conjurar um sentimento em seus consumidores, o que pode variar de região para região. Em localidades diferentes, pode haver experiências, sensações e percepções distintas sobre uma mesma marca. Mas não é só isso. Empresas inteiras podem incorporar um significado. O publicitário Bruce Barton disse que o papel da publicidade era ajudar a empresa a encontrar sua alma: “prefiro pensar na publicidade como algo grande, esplendido, algo que vai fundo em uma instituição e apreende sua alma (...) as instituições têm almas, assim como os homens e as nações” (MARCHAND, 1991, p. 825).

Surge, logo a seguir, a consciência de que as marcas não são só um *slogan* ou uma imagem impressa. Toda a empresa ou instituição pode ter uma identidade de marca ou uma consciência corporativa. Sendo assim, as agências de publicidade se tornam muito mais próximas de um exame psicológico e antropológico em busca de uma essência para a marca do que são dos produtos e de suas características físicas e funcionais. É de fundamental importância entender o que estas marcas significam para a cultura e para a vida das pessoas, já que as corporações podem fabricar produtos, mas o que os consumidores compram são marcas.

Essa grande importância atribuída a elas não é à toa. O marketing descobre o potencial da marca como forma única de apelo ao consumo, atribuindo-lhes características intangíveis, valores, sentimentos, idéias ou afetos que acabam por sobre valorizar as características funcionais de seus produtos. São exatamente essas características intangíveis que diferenciam cada um desses produtos e suas marcas da concorrência. E estas intangibilidades é que estão em torno das características tangíveis:

o nome, a embalagem, o serviço, as garantias ou qualidade, ou seja, a base de diferenciação do produto. É nesse momento de valorização e preocupação com a essência que o interesse pelo funcionamento psicológico de seus clientes, usuários ou mesmo consumidores cresce. Quais sensações e experiências eles devem passar para este grupo de pessoas?

A Associação Americana de Marketing (MARKETINGPOWER) fala sobre uma possível superioridade da marca em relação ao produto, que pode ser comprovada pelo fato de que décadas de marketing e favorecimento de marcas agrega muito mais valor a uma empresa do que seus volumes de vendas anuais. É exatamente o que acontece quando a Philip Morris, uma das maiores empresas de tabaco do mundo, compra a Kraft, a maior empresa de alimentos do mundo por US\$ 12,6 bilhões, seis vezes mais do que ela vale no papel. O que contribui para esse substancial aumento de valor é nada menos do que a palavra “Kraft”. Neste momento, “um imenso valor em dinheiro fora atribuído a algo que antes tinha sido abstrato e não quantificável – uma marca” (KLEIN, 2004, p.33).

Esse acontecimento gera uma repercussão positiva para o mercado publicitário. Através deste fato, se confirma que os gastos em propaganda não são somente estratégias de venda. São sim, investimentos em capital, mostrando que os gastos das empresas em comunicação pode e muitas vezes reverte em valorização da marca e lucro.

A partir de então, se começa a investir pesadamente em projetos de identidades de marca, algo muito mais abrangente do que propagandas impressas, propagandas na TV ou mesmo *outdoors*. Torna-se bem mais interessante fechar acordos de patrocínio e levar a marca a diversas áreas. É de extrema importância entender mais a fundo as expectativas e desejos do público-alvo para que a essência escolhida para compor a

marca tenha sucesso. E, como consequência dessa corrida por um canto da paisagem, praticamente nada fica sem uma marca.

2.2 A queda e ascensão da marca

O grande investimento das corporações na construção e no fortalecimento de suas marcas faz com que surja um episódio que, de início, pareça representar o fim desde processo.

A indústria da propaganda cresce cada vez mais. Em 2004 os gastos globais em publicidade superam em um terço o crescimento da própria economia mundial, deixando ainda mais claro que as marcas precisam e continuam investindo nessa vertente do marketing. E, quanto mais forte for o investimento da concorrência, mais agressiva tem que ser a divulgação, em busca de um destaque. Cada vez mais os clientes das agências precisam gastar e ter a certeza de que estão chegando tão longe quanto devem, levando sua mensagem até quem precisa ter contato e tomar conhecimento dela. E, esta mesma mensagem precisa ser ainda mais invasiva, já que é preciso “ter a certeza de que estão gritando tão alto que possam ser ouvidos por todos os outros” (KLEIN, 2004, p.33). Os profissionais de propaganda tem que sempre apresentar novas técnicas de venda, e estas cada vez mais inteligentes, a fim de atingir, de fato, seu público. Mesmo que a imagem desejada pelos consumidores, independente da estratégia, da estrutura e da cultura da empresa, não tenha condições de cumprir com a proposta de valor prometida pela marca e anunciada pela propaganda, é preciso criar. A partir de então, como diz David Lubars, executivo *senior* de publicidade no *Omnicom Group*, à respeito do público-alvo: “os consumidores são como baratas; você os enche de inseticidas e eles ficam imunes após

algum tempo” (ONO, 1997). Sendo assim, o importante é produzir novas formas de atingir o alvo, de forma certa e nova, para que o público, desprevenido não obtenha ainda meios de “defesa” para esse ataque. Se começa, então, a perceber que nem sempre o que a marca oferece e até mesmo promete é cumprido pela empresa. Nem sempre o que está estampado nas campanhas publicitárias é cumprido pela marca.

O desdobramento deste fato é a perda de credibilidade da publicidade que se torna sinônimo de enganação e mentira para grande parte dos consumidores. Esta relação entre a marca e seus consumidores passa a ser questionada, em especial pelo seu próprio amadurecimento.

É necessário recuperar esses consumidores descrentes e reconquistar sua confiança. Para tal, novas atividades de marketing começam a aparecer. Gastos com publicidade caem de 75%, em 1983, para 25% do total do orçamento de marketing em 1993. Novas técnicas de venda passam a ser utilizadas e a representar os outros 75% restantes. Passam produzir brindes, concursos são criados, displays nas lojas montados, promoções em pontos de venda e redução de preços são, também, inevitáveis (KLEIN, 2004, p. 38).

Como modelos dessa inovação, há alguns casos interessantes: tiras do perfume *CK Be* da Calvin Klein são colocados no verso de envelopes de ingressos para concertos; uma chamada interurbana “gratuita” é interrompida por um anúncio em alguns países escandinavos; propagandas da Levi’s são implantadas em banheiros públicos; adesivos publicitários são afixados em frutas promovendo seriados cômicos da rede ABC; a ameaça da Pepsi em projetar sua logomarca na superfície da Lua, ainda não materializada (KLEIN, 2004, p. 33)

Outra grande ação que tem uma enorme repercussão no meio publicitário e que é considerada como um dos fatores responsáveis pela queda na valorização da marca é a chamada “Sexta-Feira de Marlboro”. As atividades publicitárias são, neste momento, postas em dúvida pelas próprias marcas que haviam construído. Um anúncio de corte de preço dos cigarros em 20%, segundo Naomi KLEIN (2004, p. 36), é feito pela Philip Morris em 2 de abril de 1993, a fim de concorrer com marcas mais baratas, gerando pânico e fazendo com que muitos profissionais de publicidade decretassem a falência não só da marca Marlboro como também de todas as demais marcas. Isto porque, uma marca de prestígio e credibilidade como a Marlboro, não pode se mostrar tão desesperada a ponto de concorrer com produtos sem marca, “jogando fora” um investimento de mais de um bilhão de dólares em propaganda e criação da sua identidade de marca. Ao se mostrar disposta a concorrer com produtos sem marca, a Marlboro faz com que todo o conceito por trás do que é marca e quais seus reais objetivos e finalidades para a empresa, perca o sentido.

O grande valor dado ao “Homem de Marlboro”, uma campanha antiga, lançada em 1954, e de maior duração na história é deixado de lado a partir deste anúncio de corte de preços da Philip Morris. E, esse anúncio reflete no preço das ações de todas as marcas nacionais como: Heinz, Quaker, Coca-Cola, PepsiCo, dentre outras. Mas, as da Philip Morris são as que mais caem.

Porém, essa atitude de Marlboro não é totalmente sem motivo. Ele é sempre vendido com base no poder de sua marca, nunca levando em consideração seu preço, fato percebido a partir de sua sobrevivência às guerras de preços sem sofrer muitos danos. E essa atitude de Philip Morris é considerada pelo Wall Street Journal como “o símbolo de uma mudança das marés” (KLEIN, 2004, p.37), mostrando que somente o

nome Marlboro não é mais suficiente como forma de sustentar a marca. É algo que vem para mostrar que mudanças nos hábitos de consumo estão ocorrendo e que compradores estão cada vez mais conscientes, ainda mais depois de terem sido atingidos pela recessão e, dando muito mais importância ao preço do que ao prestígio das marcas. Estão deixando de lado a fidelidade e dando preferência, por exemplo, em comprar alimentos com marcas de propriedade dos supermercados, afirmando que não viam diferença nenhuma. O mesmo ocorre, por exemplo, no mercado de computadores, que é invadido por genéricos mais baratos fazendo com que a IBM baixe seu preço.

Toda essa mudança traz um certo pânico às agências fazendo com que elas redefinam seu papel diante do processo de construção de marca. Começa a parecer mais importante e inteligente alocar recursos para redução de preço do que investir em pesadas e caras campanhas publicitárias. Sendo assim, pode-se observar que os gastos em publicidade caem mais de 5% entre as cem maiores marcas, representando a maior queda em quatro décadas (KLEIN, 2004, p.37).

As agências de publicidade começam a apresentar argumentos às empresas a fim de que elas percebam que uma competição através do preço não é o melhor caminho. Não é hora também de diminuir os investimentos em marketing de marca, mas sim aumentá-lo. Se basear apenas nos preços dos produtos é um risco que as empresas correm e que podem resultar na perda cada vez maior de lucro, já que grande parte, se não todos os produtos, podem ser facilmente copiados pela concorrência. As agências alertam para o fato de que competir com base no valor real é a morte não somente da marca como também a da própria empresa.

Mesmo diante deste cenário, que apresenta a decadência do valor das marcas, algumas empresas acham que a sua realidade não é a mesma. Aquelas que continuam

investindo em marketing de valor o tempo todo, segundo alguns publicitários, obtém sucesso mesmo com a queda. Empresas como Starbucks, a Body Shop, Nike, Disney, dentre outras, não só continuam indo bem como permanecem se preocupando cada vez mais com o *branding*. Para elas, a produção real é a marca, e é nela que investem, fazendo do conceito de marca a matéria-prima de suas empresas.

Investir na cultura corporativa se torna mais uma forma de representar o quão importante é a marca e que tudo é publicidade para ela. Os funcionários dessas empresas, por exemplo, são tratados como parceiros, membros da tripulação ou jogadores do time que fazem parte de empresas fortemente empenhadas em quebrar as barreiras do mundo do marketing. A imagem delas está tão intrinsecamente ligada aos seus negócios que elas sequer percebem quando as marcas caem.

O que a “Sexta-Feira de Marlboro” traz à tona na década de 1990 para o marketing e para o consumo, é o desenvolvimento de lojas que fornecem os bens essenciais da vida e que monopoliza uma parcela um tanto quanto considerável do mercado e daquelas marcas de “atitude” que fornecem bens essenciais de estilo de vida e que monopoliza áreas cada vez maiores do espaço cultural. Duas maneiras de consumo que trazem grandes conseqüências para o mercado nos anos seguintes.

A Nike e a Reebok, por exemplo, se ocupam cada vez mais com a luta publicitária que travam, uma contra a outra, bem na época em que os gastos gerais em publicidade caem. O objetivo de cada uma delas é superar os gastos da outra, sem nem sequer imaginar competir através do preço. Muito pelo contrário. Seus produtos encarecem na medida em que novas tecnologias para a produção de tênis surgem e novas cotas de patrocínio trazem personalidades do esporte como endossantes da marca.

Outras empresas que começam a investir em marketing de estilo de vida são a Benetton e a Calvin Klein, usando peças publicitárias para associar suas linhas a artes picantes e política progressista. Suas roupas raramente aparecem nos anúncios, muito menos o preço. O objetivo delas é apresentar o conceito da marca para o público consumidor.

Em 1993, algumas grandes empresas voltam a investir pesadamente em publicidade, como a Microsoft, na mesma época em que a Apple aumenta em 30% seu orçamento em marketing. E aquelas empresas que sempre sabem que estão vendendo marcas ao invés de produtos não se abalam com a crise e continuam investindo pesadamente na guerra de marcas, porque visam a expansão global (KLEIN, 2004, p.41).

Pelo fato da marca ser um ativo intangível, é complicado para os investidores avaliarem corretamente o valor de um negócio com marca. Técnicas de avaliação de ativos intangíveis surgem, bem como a discussão de um tratamento contábil mais adequado. De grande importância mesmo é a compreensão, por parte dos investidores, de que a marca não é mais somente uma imagem. Ela é um ativo ou mesmo patrimônio de uma empresa, já que causa impacto em seus lucros por estar intimamente ligada ao público, em especial através da lealdade com seus consumidores.

Os ativos tangíveis de uma empresa têm vida útil finita. Já as marcas podem ter vida útil infinita por representarem ativos intangíveis. Ainda há o fato de que as características físicas de um produto podem ser copiadas facilmente, o que não ocorre com as características intangíveis de uma marca. Há barreiras filosóficas e emocionais contra a concorrência, sendo estas vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo.

É de grande importância levantar informações sobre como a marca cria ou não valor econômico para a empresa. Ela deve ser gerenciada por todas as partes, não só

pelo marketing, mesmo este tendo seu papel-chave. Para se ter sucesso, a gestão de uma marca precisa passar pela administração de seu impacto na estratégia, estrutura e cultura da empresa para que possa garantir a proposta de valor ao seu público.

As empresas, nos últimos anos, estão ainda mais dedicadas a cuidar, desenvolver e expandir sua marca. O mundo corporativo dificilmente dá mais atenção ao produto com suas características tangíveis e facilmente clonáveis. Segundo Tom PETERS (1997, p.337), “Marca! Marca! Marca!!! É essa a mensagem (...) para o final dos anos 90 e para o futuro”.

2.3 A importância da marca, a política de patrocínio e o cenário cultural

Incutir valor e mensagens cheias de significados nas marcas não é mais suficiente para os grandes conglomerados. Empresas de grande importância, com marcas fortes e inteiramente presentes na mente dos consumidores passam a investir em mais um mecanismo para deixar tais nomes ainda mais visíveis e respeitados. Também é comum o patrocínio de causas sociais importantes, como alimentação saudável, prática de exercícios físicos, rejeição a álcool junto com direção, com a proposta de que, segundo Philip KOTLER (2003. p.120): “se relacionar com uma causa em que muitas pessoas acreditam melhora a reputação da empresa, reforça a consciência da marca, aumenta a fidelidade dos clientes, promove as vendas e amplia favoravelmente a cobertura pela imprensa”. Não é mais somente dar nome aos seus produtos. É chegar mais longe, atingir o patamar cultural.

O patrocínio de eventos torna-se mais uma arma nas mãos dos grandes conglomerados e o *branding* agora chega a uma nova e importante esfera: a cultura. É

hora de usá-la como um ingrediente extra que agrega mais valor à sua marca. Mas não é somente doar dinheiro à empresa e receber, como retorno, a impressão de sua logo em faixas, camisetas ou em quais quer outros meios. É a imposição da marca em paisagens urbanas, cinema, arte, eventos comunitários, escolas, dentre outros tantos meios. A logomarca passa a ser a atração principal, o foco central, empurrando a cultura para o fundo do palco e tornando ela mesma a estrela principal. Além de serem valores, experiências, conceitos, as marcas passam a ser cultura.

Antes, o patrocinador comprava cultura a um determinado preço. Agora é hora de firmar uma parceria entre pessoas famosas e marcas famosas, o chamado *co-branding* (KLEIN, 2004, p.54). “As celebridades atraem muita atenção para a marca, fortalecem sua credibilidade e oferecem segurança” (KOTLER, 2003, p.168). Além disso, criação de um produto único com duplo valor agregado, uma sinergia de grandes marcas e ainda uma clara demonstração de transferência de imagem.

Por uma série de fatores políticos e econômicos, o investimento e apoio do governo é reduzido em áreas como escolas, museus e emissoras de TV, fazendo com que parcerias com empresas privadas se tornem o melhor caminho para recuperação dos déficits orçamentários. E, se o governo não concede liberdade às empresas, é como se ele apoiasse e contribuísse automaticamente com a decadência e falência nacional. É a partir de então que a política de patrocínio deixa de ser uma ocorrência rara passando a ter um crescimento surpreendente, já que muitas empresas estão dispostas a pagar altíssimos valores por isso.

De início, essa parceria se mostra positiva para ambas as partes. O setor público recebe os fundos de que tanto precisa, da mesma forma em que a empresa patrocinadora é recompensada com uma maior visibilidade, além é claro, de uma importante isenção de

impostos. É a manutenção de um dado equilíbrio entre este setor público e o privado, através da independência da instituição para com sua produção cultural e os créditos recebidos pelo patrocinador por ajudar a recuperar e disponibilizar arte à sociedade.

Ainda assim, há críticos de publicidade que não enxergam essa pareceria de uma forma muito positiva. Chegam a falar em contaminação da integridade de um evento ou causa pública quando estes entram em contato com uma logomarca. Dizem ainda que se essa proximidade não ocorresse, nada se corromperia. Segundo Matthew McALLISTER (1996, p.177), “há um controle por trás da fachada filantrópica”. Para ele, como forma de elevar e engrandecer uma corporação, o patrocínio acaba desvalorizando aquilo que se destina a promover, na medida em que deixa em segundo plano o teatro ou mesmo o evento esportivo. É mudar o foco da arte pela arte transferindo-o em a arte pela publicidade.

Apesar das críticas, a política de patrocínio se torna cada vez mais importante por substituir fundos que devem ser fornecidos pelo governo. Essa prática passa a ser vista pelas empresas como mais um instrumento de marketing e um dos mais eficazes. Não pode mais ser considerada apenas como uma atitude filantrópica ou mesmo promoção de sua imagem perante os consumidores.

Assim como o seu crescimento, sua importância também se tornou evidente para o setor cultural, que passa a depender cada vez mais dos recursos advindos dos conglomerados fazendo com que a relação entre patrocinador e patrocinado se torne cada vez mais íntima e ambiciosa. A necessidade por parte dos conglomerados patrocinadores em controlar e acompanhar todo o processo de produção cultural de um evento fica cada vez mais evidente e resulta, em alguns casos, na compra completa

deste. Não é mais suficiente ter a logomarca estampada por todo o evento. Ela deve ser exatamente a estrela principal (KLEIN, 2004, p.55).

Quando as empresas passam a comprar propriedades e criar seus próprios eventos, não com o objetivo de entrar para o negócio da produção cultural, mas sim como forma de atender perfeita e completamente às suas próprias necessidades, representa a chegada em uma nova esfera. Essa nova realidade faz com que todas as empresas passem a acreditar que precisam de um patrocinador para se desenvolver.

Estar presente em toda a parte se torna um dos maiores desafios do *branding*, que tem como essência um caráter profundamente competitivo, em que as marcas não são construídas somente contra seus rivais, seus concorrentes diretos, mas sim contra todas as marcas que ocupam a paisagem urbana. Para tal, as empresas começam a buscar causas importantes e eventos criativos para que estes dêem maior significado a suas marcas. Mas é importante tomar cuidado com esse tipo de relacionamento, entre patrocinador e patrocinado, já que ele pode ocasionar perda para ambos os lados, uma vez que a natureza expansiva do *branding* faz com que ele se aposses do evento de forma excessiva. Os fãs do evento o enxergam de maneira diferente e até mesmo ressentida, enquanto os patrocinadores começam a perder autenticidade.

Esse novo patamar da política de patrocínio, o que de fato representa a parceria entre empresas donas de marcas fortes, pode ser observado em diversos meios culturais. Um deles é a música e, como forte exemplo está o período em que os Rolling Stones iniciaram a era da turnê de rock patrocinada e, até recentemente, ainda lideram uma inovação do *rock* corporativo: a banda como extensão de uma marca. De início é uma parceria que deixa bem clara a distinção entre a banda que se “vende” e a empresa que paga para se associar à rebeldia do *rock*. Mas, a partir do momento em que a empresa

passa a querer fazer da essência deste estilo musical a essência de sua marca, os laços precisam se tornar mais estreitos, mais sintonizados. É o que ocorre na turnê *Bridges to Babylon* dos Stones com patrocínio da Tommy Hilfiger. Mick Jager assina um contrato para usar roupas Hilfiger, assim como Sheryl Crow, artista que abre o espetáculo. Ambos se comportam como modelos da nova coleção da Tommy: “*Rock ‘n’ Roll Collection*”.

Somente em 1999, com a turnê “*No Security*” os laços entre a banda e a Hilfiger se tornam mais estreitos (KLEIN, 2004, p.71). É agora uma “publicidade *live-action*”, onde o show é o cenário que exhibe a verdadeira essência *Rock ‘n’ Roll* da marca. Nos catálogos aparecem jovens modelos assistindo ao show ou mesmo posando sozinhos com suas guitarras. Os Rolling Stones aparecem em fotos menores e o símbolo da banda é introduzido na bandeira vermelha, azul e branca da grife. Sem mostrar datas ou mesmo os locais dos shows, os catálogos trazem a frase “Tommy Hilfiger apresenta a turnê “*No Security*” dos Rolling Stones” e o endereço das lojas. Isso tudo mostra que a grife quer um lugar no mundo da música não só como patrocinador mas como participante. Sendo assim, a partir deste exemplo, pode-se concluir que a marca é a infra-estrutura do evento e os artistas passam a ter uma importância reduzida.

Outro grande exemplo da política de patrocínio pode ser facilmente encontrado nos esportes. A parceria entre a Nike e Michael Jordan, astro do basquete americano, pode ser considerado um dos melhores exemplos. Hoje, Jordan é uma marca também, porém, acredita-se que este fato se deva à sua união com a Nike, marca que lhe confere qualidade de marca.

O meio dos esportes, assim como o meio da música das grandes gravadoras, é uma empresa orientada para o lucro e a Nike é sem dúvida um grande exemplo dessa realidade. É a representante das supermarcas dos anos 90 que demonstram como o

branding procura eliminar fronteiras entre patrocinador e patrocinado. Ao invés de continuar como uma empresa de calçados orientada para eventos esportivos, a Nike quer se tornar a própria definição de esporte, o que fica claro quando, em meados dos anos 80, a Reebok, sua principal concorrente, lança uma linha de calçados e monopoliza o mercado. Como resposta, a Nike não cria uma nova linha de tênis para competir. Nesse momento a ela se torna a “melhor empresa de esportes e forma física do mundo” (WILLIGAN, 1992, p. 94), deixando para a Addidas e para a Reebok a preocupação em criar novos e modernos tênis.

O sucesso da Nike e a grande importância e valor que ela dá ao *branding* se deve a alguns fatores presentes desde a sua criação e a princípios que ajudam a entender essa realidade. Formada por atletas apaixonados por esportes e fortemente dedicados ao culto a atletas de elite, a Nike tem um projeto com alguns pontos importantes e norteadores: primeiro ela transforma atletas em estrelas quase “*hollywoodianas*” e que além de uma ligação com o esporte que praticam, tenham ideais transcendentais, como por exemplo o culto à forma física, como a da época greco-romana; em seguida, ela coloca seus *superstars* e seu conceito de “Esporte Puro” contra o mundo dos esportes obcecados por regras; e, como ponto crucial, começa a se dedicar fortemente em fazer *branding*.

A habilidade de Michael Jordan no basquete, leva a Nike ao destaque no mundo das marcas, assim como os comerciais da empresa transformam Jordan em um astro global e levam os esportes para o mundo do entretenimento, fazendo com que o atleta, a partir de efeitos especiais, pareça suspenso no ar. É a ligação entre a tecnologia dos calçados e a criação de ser superior, reconhecida pelo próprio Jordan, quando comenta que o que a Nike tem feito é transforma-lo em um sonho (KATZ, 1994, p.8).

A participação e interferência da empresa do meio esportivo pode ser percebida claramente em seus comerciais, onde o objetivo é levar a idéia do esporte, mais do que representar somente uma boa equipe esportiva. Para tal, mostra-se atletas praticando outros esportes nos quais não atuam profissionalmente. Porém, o mais explícito é o que ocorre em 1998, nas Olimpíadas de Inverno de Nagano, quando a Nike aplica sua estratégia dos comerciais de TV nas competições esportivas.

Tudo começa em 1995 quando a empresa e seu departamento de marketing tem a idéia de transformar dois corredores quenianos numa equipe olímpica de esqui, uma vez que esses atletas sempre foram considerados pela Nike representantes do conceito do esporte. Para cumprir e explicitar essa lógica, segundo a visão da Nike, a retirada de dois atletas de seus esportes de origem, de seu clima natal, de seu país e ainda assim conseguindo manter sua habilidade, representa o sucesso e a expressão máxima do conceito de transcendência no esporte. É a maneira de provar o que a Nike pensa a respeito dos esportes: eles não devem ter fronteiras.

Apesar do investimento de mais de US\$ 250.000 em treinamento, salário aos corredores para que esses mudem de país e vivam longe de suas famílias e a criação de roupas especiais, não há êxito. É a prova de que é preciso habilidade diferente e ainda a utilização de músculos diferentes. É, contudo, um episódio importante do *branding* da Nike, quando ela deixa meramente de vestir o jogo, e passa a jogá-lo. E, agora estando no jogo com seus atletas, ela pode ter ao invés de clientes, fanáticos por esportes (KLEIN, 2004, p.77).

Além de patrocinar atletas, ou mesmo firmar parceria com eles, a Nike investe em mais elementos a fim de deixar sua marca ainda mais forte e presente na cabeça dos consumidores. Um grande exemplo deste trabalho é a loja Nike Town na rua 57 de Nova

York, loja essa que pode, e é considerada um templo onde o logotipo da Nike é cultuado como arte. Há, em todo canto da loja o símbolo, junto com definições de palavras como “Vitória”, “Trabalho de equipe”, “Coragem”, “Honra” entre outras que estão impressas em caixas de vidro, junto ainda com a frase que representa a dedicação do prédio “a todos os atletas e seus sonhos”.

Mas, não é somente nos diferentes ambientes da loja e em sua decoração que é possível encontrar a logo. Não há um produto, dentre milhares de camisetas, trajes de banho, topes esportivos, meias ou quaisquer outros que não tenham o logotipo estampado. A marca é tão orientada para o consumo que já o faz automaticamente, sendo voraz por natureza, atingindo lugares cada vez mais distintos e curiosos. Ela agora trabalha com o *branding* do corpo, mais uma fronteira ultrapassada. É comum ver nos calcanhares de vendedores das suas mega lojas a logomarca tatuada, assim como é fácil achar em salões de tatuagem o ícone da Nike como um dos mais procurados. Um empresário da internet, de 24 anos, Carmine Colletion falou sobre sua decisão de marcar seu corpo com a logo da Nike: “Acordo toda manhã, pulo para o chuveiro, olho para o símbolo e ele me sacode para o dia. É para me lembrar a cada dia de como tenho de agir, isto é, ‘*Just Do It*’” (KLEIN, 2004, p.76).

O investimento cada vez mais pesado em *branding* está caracterizando uma era em que as pessoas passam a ser marcas e essas marcas passam a ser cultura. Patrocinar um atleta, por exemplo, está muito mais perto de um *co-branding*, ou seja, uma parceria entre duas empresas fortes, do que uma simples negociata. Embora artistas participem de anúncios e campanhas publicitárias, nada os impede de futuramente lançar seu próprio produto.

Com toda essa demonstração de diversas formas de patrocínio, deve-se ressaltar o objetivo principal de sua implementação, como escreve KOTLER: (2003, p.169) “o patrocínio acaba sendo despesa ou investimento. Se o dinheiro gasto não gerar aumento das vendas ou do patrimônio líquido, trata-se de despesa”.

O mais importante quando da decisão sobre patrocinar eventos, causas ou celebridades é se ele é viável e relevante para o público-alvo e para o tipo de produto ou serviço.

Outro aspecto fundamental é em relação da mensuração de retorno para a empresa, ainda que difícil de ser reconhecida.

“Caso se receie que a contribuição em termos de valor não tenha sido muito significativa, contabilize as despesas como filantropia.” (KOTLER, 2003, p.169).

2.4 O *branding* e a cultura jovem

Criar formas para disseminar seu nome e levar o *branding* da empresa para o mais longe que ele possa chegar é o maior objetivo dos conglomerados e o que mais pode ser notado hoje, época em que o Marketing pensa que é cultura, passo mais à frente do fato de querer usá-la como um dos meios de atingir cada vez mais consumidores.

No início dos anos 90, a cultura jovem torna-se um dos mercados mais procurados, fato esse intimamente ligado à época da decadência do valor que as marcas têm. Uma época em que é preciso atingir e conquistar uma parcela nova de consumidores (KLEIN, 2004, p.91).

Mesmo que os consumidores jovens tenham certa importância para os conglomerados, a cultura deles ainda não representa um elemento de grande desejo para

as empresas, sem fornecer tanta inspiração para os setores de entretenimento e publicidade que ainda estão voltados para o poder do *rock* clássico, para citar um exemplo.

Na época da Sexta-feira de Marlboro, observa-se a manutenção da estabilidade ou mesmo o crescimento de alguns setores, entre eles cervejas, tênis, refrigerantes e *fast-foods*. Sem contar que o número de adolescentes na América aumenta pela primeira vez nessa mesma época, o que faz com que as empresas voltadas para o *branding* repensassem seu foco. E para tal, é preciso mais do que divulgar seus mesmos produtos para uma faixa demográfica mais jovem. É necessário formar identidades de marca que atinja essa nova cultura.

Empresas de consultoria são criadas bem a tempo de se apresentarem como investigadoras do que era *cool*, ou seja, moderno, aconselhando seus clientes a usarem elementos irônicos e bombásticos em suas campanhas, se o objetivo realmente for atingir a parcela jovem e moderna do mercado.

Na medida em que o rap está sendo introduzido na cultura jovem pela MTV, a Nike e a Tommy Hilfiger, citadas como exemplo, se apoderam dessa nova cultura e atingem a garotada de estilo hip hop, que serve como fonte de identidade e significado para a marca. Essa “nação” caracterizada às vezes como uma nação *hip hop*, é capaz de tornar uma etiqueta conceituada ou mesmo faze-la alcançar o sucesso. Ambas as marcas, juntamente com várias outras, se recusam em tentar diminuir ou mesmo acabar com a pirataria das logos que compõem seus objetos. E isto se deve ao fato de que os lucros advindos das roupas de grife não estão somente em sua venda, mas também nas pessoas certas que vêem seu logotipo. E essa cultura *hip hop* foi a primeira a ser usada como foco já que dizer “seja *cool*” era como dizer “seja negro”, uma vez que a história da

cultura *cool* na América é uma história da cultura afro-americana e de grande influência para a juventude, inclusive em seus hábitos de consumo e estilo de vida.

Mais uma vez a Nike serve de exemplo para este caso. Ela se utiliza do estilo, da imagem e da atitude da juventude negra urbana para criar e avaliar novos estilos. Nos testes que faz com a garotada, percebe a importância da marca para eles, explicitada quando esta mesma garotada diz que “a Nike é a coisa número um de sua vida – a número dois é a namorada” (FEIT, 1997, p.93). Para chegar ainda mais perto dos consumidores e tornar sua marca ainda mais visível, a Nike tem um programa filantrópico chamado PLAY – *Participe in the Lives of Youth* (Participe da Vida dos Jovens) que patrocina esportes em áreas pobres em troca de uma alta visibilidade para sua marca através de logos enormes no centro de quadras de basquete urbanas. Tal atitude só é vista dessa forma nessas áreas mais pobres da cidade, pois em outros lugares essa atitude seria chamada de publicidade e o espaço certamente teria um preço.

Um pouco depois, as empresas começam a perceber que para atingir com propriedade os adolescentes, é necessário deixar com que eles mesmos sintam que não estão sendo conduzidos por uma filosofia de mercado. É importante fazer com que eles pensem que estão no controle da situação. Para tal, é necessário que as grandes marcas se tornem desconhecidas, porque é isso que, de fato, interessa e atrai os grupos *cool* das ruas. Várias corporações, então, criam falsas marcas menores.

Essa atitude das empresas vem em resposta ao comportamento dos jovens consumidores, pertencentes a uma cultura *cool*, que agora está desprezando a cultura de massa, a partir do momento em que não escolhem mais o que comprar. Simplesmente renunciam a todas elas. Hábitos que não são considerados modernos como cantar Frank Sinatra em karaokês, passa a ser *cool*, já que são esses jovens que fazem. Essa caça

intensa às características do mundo jovem, faz com que eles tomem espaço no mundo corporativo.

2.5 A força da marca e os 3 “Cs” do *branding*

As vantagens de uma marca forte frente as demais e, principalmente, frente à concorrência são inúmeras. A possibilidade de vender seus produtos ou serviços a preços mais altos, devido a seu maior valor percebido; a capacidade de sobreviver diante de cenários negativos pelo qual ela possa passar; a facilidade em atrair os melhores colaboradores, fornecedores e ainda funcionários; e, além de tudo isso, ainda poder atingir novas áreas de negócios sem grandes dificuldades são alguns exemplos do que essa força é capaz de proporcionar.

Além dessas vantagens, as marcas fortes e de sucesso possuem três elementos em comum, os chamados “Três ‘Cs’ do Branding”, sendo eles a Clareza, a Consistência e a Constância (CAZARRÉ). A Clareza é a capacidade que uma marca tem em apresentar sua “Promessa de Valor” da forma verdadeira, objetiva e transparente, deixando bem explícito o que ela é e, além disso, também deixa claro o que ela não é. Através do cumprimento desta promessa, ela ganha a lealdade de uma parcela importante de um mercado cada vez mais disputado. A Consistência representa a determinação da empresa em manter como prioridade essa “Promessa de Valor”, sem mudar seu foco e comunicando exatamente isso aos clientes, deixando claro para eles que o trabalho no qual a empresa se envolve está sempre girando em torno do cumprimento desta promessa. Contudo, é preciso que a marca se mantenha visível ao seu público-alvo. Além de ser clara e consistente, é necessário ter Constância, ou seja, estar presente aonde

quer que seu consumidor esteja, através da construção de uma estratégia de *branding* eficaz e adequada a seu produto ou serviço.

3 Posicionamento de marca; O *Brand Experience*

Apostar em um contato agradável entre o consumidor e a marca é uma estratégia bastante utilizada hoje pelas empresas que sabem o quão uma marca forte é importante e até mesmo essencial para seu sucesso. Para tal, é importante tornar cada vez mais íntima e agradável a relação deste público com a marca escolhida. Entender quais são as emoções sentidas quando estão em contato com ela e até mesmo quais estímulos sensoriais precisam ser trabalhados para chegar mais perto do que esse consumidor quer, é um diferencial importantíssimo. Para ter força na mente dos consumidores e ser lembrada por eles facilmente é preciso ter sinergia e causar impacto na vida deles e é esse um dos principais objetivos e ações do *Brand Experience* (BRAND EXPERIENCE LAB). Ambientar um espaço para que este se torne o ponto de contato entre a marca e o seu público está em alta hoje. Investir em um ambiente agradável e que traduza a personalidade da empresa é mais uma atividade desta nova ação do marketing. O ponto de venda, ou PDV como é chamado, é o espaço de maior expressão da marca e que pode ser o responsável em gerar impacto positivo e em compra. Estar em contato com esse ambiente acaba por gerar um maior envolvimento do consumidor, mais do que se esse estivesse apenas em contato com o produto, em algum outro local que não este ambiente estrategicamente construído.

Além do ambiente, o desenvolvimento de embalagens que sigam conceitos especiais e design diferenciado também são consideradas atitudes de *Brand Experience* e que fazem diferença na hora do consumidor escolher um produto e não outro.

Outra forma de chegar mais próximo do público é a criação de eventos, muito importante para facilitar parcerias estratégicas. É a produção da melhor imagem que a marca pode ter e como ela deve chegar ao consumidor através de projetos cenográficos, peças gráficas, através da conceituação do evento e de materiais de comunicação.

3.1 Principais conceitos

Considerada a mais nova ação do marketing, o *Brand Experience* é uma das mais importantes ferramentas de trabalho de empresas que lidam com consultoria de marca e com escritórios de *design*, já que se trata da relação que o cliente ou mesmo o consumidor desta logomarca tem quando em contato com ela. A conexão entre elas e o consumidor muitas vezes não é tão transparente, mas é de extrema importância para orientar a escolha de um produto em detrimento a outro bem semelhante. É, por tanto, uma interessante fonte de pesquisa e que vem rendendo comentários e estudos.

Há diferentes tipos de relação entre o consumidor e essa nova vertente do marketing. Conhecer e reconhecer, ter familiaridade e idealizar uma marca são fatores imprescindíveis para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa focada no *branding*. Ser leal a ela também é outro elemento indispensável, ainda mais quando se fala em *Brand Experience*, por este conceito ser o fruto de uma experiência positiva e benéfica para o público quando este entra em contato com a marca. Por fim, para que faça parte do elo de comunicação entre as pessoas, precisa haver sociabilidade, ou seja, uma divulgação “boca-a-boca”.

A criação de uma marca forte é indispensável, uma vez que grandes mudanças tecnológicas não param de surgir e com elas, a existência cada vez maior de consumidores bem informados. Construir um ambiente de integração e interação entre esses clientes e a logomarca com a qual mantém uma relação muitas vezes estável e leal, é mais uma ação do marketing, e que cresce cada dia mais.

É importante perceber como esse público se comporta, e quais são as suas motivações características já que são elas as responsáveis em direcionar as ações do marketing da empresa. É relevante saber o que as pessoas desejam além de fazer com que a estratégia seja construída e as satisfaça de alguma forma.

Há bons e representativos exemplos de *Brand Experience* no mundo das grandes corporações direcionadas ao lucro e que querem atingir cada vez mais consumidores, estes, por sua vez, ainda mais fiéis, já que o objetivo desta nova vertente do marketing é proporcionar um ambiente agradável e de forte identificação para o cliente.

Em 1990, a General Motors cria a marca de automóveis *Saturn* para concorrer com as montadoras japonesas no mercado norte-americano. Mas este carro não é descrito somente como um carro feito de aço e borracha, mas sim um modelo repleto de espiritualidade “Nova Era” e feminismo da década de 70. Depois de alguns anos no mercado, a empresa lança uma promoção direcionada apenas a seus proprietários. Ela presenteia cada um deles com um final de semana chamado de “volta ao lar”, durante o qual os proprietários do *Saturn* podem visitar a fábrica de automóveis e ainda ter uma refeição ao ar livre com as pessoas responsáveis em produzir seus carros. Mais de 40 mil pessoas passam as férias na montadora, provando que esta atitude do marketing é mesmo importante para dar ao consumidor uma idéia de maior familiaridade e intimidade dele com a marca escolhida. Atualmente ela está em transição para seu novo

posicionamento, agora uma marca de prestígio acessível à classe média, com forte influência européia.

A Starbucks, caso estudado nesse trabalho de conclusão de curso, é um bom exemplo como uma marca que investe em *Brand Experience*. Em 1996, a cafeteria se torna, da noite para o dia, um nome de prestígio e familiar sem investir sequer em uma única campanha de publicidade, atitude esta comum e obrigatória para a área de marketing das grandes corporações voltadas para o *branding*. Ela está mais preocupada em construir um espaço parecido com um refúgio culto e politicamente correto, do que em obedecer à tendência da época, quando as marcas estavam preocupadas em se mostrar livres de preconceitos. A rede de cafeterias tem como foco principal o conceito do *Brand Experience*, onde o que mais importa é a sensação que cada cliente tem quando está em contato com a marca, com o ambiente que respira e transpira esta logo. É por esse motivo que a organização da loja, suas cores, decoração e mesmo a disposição dos móveis tem tanta importância. É visando uma experiência agradável do cliente quando este está nas dependências da loja que a empresa se preocupa com tais conceitos.

3.2 O conceito de franquia e o *Brand Experience*

Uma franquia é a prestadora de serviços ou produtos aberta por um terceiro que não o dono da marca. Seu conceito pode ainda incluir sistema ou contrato de *franchising*, ou seja, comercialização de produtos, serviços ou tecnologias, ou mesmo em muitos casos, a combinação desses três elementos. É um sistema de distribuição no qual um fornecedor concede à outra parte interessada o direito de comercializar seus produtos ou serviços, conforme condições pré-estabelecidas, em comum acordo durante um certo

período de tempo e em uma área ou região específica. Além disso, a empresa sede o direito de uso de seu nome, seu logotipo, *know how* e tecnologia, mediante o pagamento de taxas a um terceiro, que se torna um franqueado com determinados direitos e obrigações para com o detentor da marca.

Os segredos e métodos também são fornecidos pelo franqueador ao franqueado, responsáveis por caracterizar o *know how* de exposição de instalação e operação de empresas. O franqueado paga mensalmente, entre algumas outras, uma taxa de propaganda, que equivale a um percentual sobre o faturamento da franquia. Essa taxa refere-se à divulgação da marca e dos produtos e serviços oferecidos pela franquia.

Um fator de extrema importância para as franquias é sem dúvida o *merchandising* de ponto-de-venda. Pesquisas dedicadas ao estudo e conhecimento das atividades varejistas indicam que 85% das compras realizadas pelos consumidores brasileiros são decididas no ponto-de-venda, fato este que confirma a importância do *merchandising*, das ações promocionais realizadas dentro das lojas, estimulando cada vez mais a compra por impulso dos consumidores (CABRINO). Dentre outras tantas ações importantes, está a percepção visual no processo de compra, bem como a relação e as sensações que os clientes têm quando presentes neste ambiente. É importante criar uma atmosfera de compra por impulso através de um *layout* de loja adequado, som ambiente, cor e iluminação.

É importante criar uma atmosfera agradável e que atenda às expectativas dos consumidores e que, acima de tudo, reflitam a ideologia e a identidade da marca. Criar um ambiente de interação e familiar para os clientes é um passo importante e que deve ser dado pelas empresas que querem vencer a concorrência, manter os clientes já

conquistados e buscar outros em potencial, aqueles que procurem os mesmos benefícios dos que já são fiéis à marca.

3.3 Os consumidores no ponto de venda

Os momentos de contato dos consumidores com as marcas devem ser transformados em experiências positivas que combinem espaço (local de consumo), forma (a mecânica a ser utilizada para o contato) e conteúdo (a mensagem que se deseja transmitir). É um processo que traz valor à construção das marcas e complementa seu *mix* de comunicação, unindo o entendimento do comportamento de compra do público alvo à sua relação com os produtos e serviços que fazem parte do seu universo de consumo. São observadas atentamente e estudadas as interações e experiências entre a marca e o consumidor que vem gerando experimentação, venda e relacionamento.

A agência P.O.P Marketing (POP MARKETING) trabalha com essa nova vertente do marketing e está voltada para solucionar questões que vão desde o planejamento estratégico de canais de venda até a execução de ações de campo a partir da implementação de metodologias de planejamento, implementação e monitoramento de resultados. Dentro do grupo de grandes empresas de renome com as quais já trabalhou, estão a Souza Cruz, VIVO, L'Oréal e Toyota. É uma agência que trabalha com *Trade Marketing*, uma disciplina de marketing que trata e orienta o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento das necessidades entre as marcas, ponto-de-venda e consumidores.

O cenário competitivo do mercado contribui para que seja fundamental a construção de marcas fortes e com um diferencial perante as demais. Essa luta por um

espaço cria um ambiente mercadológico onde quem tem mais chances de vencer é aquela empresa que, dentre outras atividades, se preocupa também com seus canais de venda, já que o consumidor está cada vez mais difícil de ser conquistado.

Nesse caso, é importante dar atenção aos hábitos e preferências dos consumidores já que esses elementos representam a peça-chave para o sucesso das estratégias de vendas e de marketing. É necessário adaptar produtos, logística e estratégia de marketing para que se possa conquistar os clientes no ponto de venda, essencial para empresas que almejam maximizar a diferenciação dos seus produtos e serviços nos pontos-de-venda em detrimento à concorrência.

Para se entender o que se passa na cabeça dos consumidores e assim poder atingi-los da forma mais certa possível, sendo este o maior objetivo das novas vertentes do marketing, é preciso usar alguns elementos como: treinamento e capacitação, *merchandising*, criação e *design*, gestão de canais de venda e pesquisa e monitoramento. Todos esses elementos giram em torno da visibilidade deles no ponto de venda, de como as pessoas o percebem e se eles estão dispostos da melhor maneira ou mesmo se os funcionários sabem atender os clientes de maneira satisfatória.

Quando se fala em treinamento e capacitação, se quer dizer customizar e ainda capacitar a equipe de vendedores. O *merchandising* diz respeito à disposição de forma adequada e a criação de padrões para a exposição dos produtos nos pontos-de-venda. Criação e *design* estão ligados a conceitos de comunicação e produção de materiais de *merchandising* para o ponto-de-venda. A gestão de canais e vendas analisa e define estratégias que incrementem a atuação da empresa nos canais de venda. A parte de pesquisa e monitoramento visa entender o comportamento do consumidor e do próprio

mercado em relação ao que se procura comprar e o que se compra de fato nos pontos de venda.

A observação das atitudes dos consumidores, bem como a dos próprios vendedores, é um ponto essencial para que a nova ferramenta do marketing funcione perfeitamente. Para tal, consumidores ocultos estão utilizando câmeras com o objetivo de verificar a eficácia das ações de marketing no ponto de venda. O objetivo é levar aos executivos das grandes empresas como o público-alvo é atendido e como os promotores de venda se comportam, testando a qualidade de atendimento, ajudando na elaboração de novas técnicas de venda e observando a versatilidade da linha de frente de uma marca. Como objetivo para essas ações está, com certeza, a busca por um melhor relacionamento do público com a marca o que pode gerar, futuramente, um ideal de fidelidade e uma experiência altamente positiva e satisfatória quando este está em contato com a marca, além de auxiliar na potencialização das vendas.

Uma matéria do Jornal do Commercio (MARTINS) exemplifica esta ação, através do fato de a Agência POP Marketing ter utilizado dessa técnica para testar a experiência dos consumidores nas concessionárias Toyota, visando uma melhoria da qualidade de atendimento. Consumidores ocultos não só vão às concessionárias de São Paulo como também gravam conversas telefônicas, a fim de testar também este serviço. Como resultado, a empresa que contrata a POP Marketing, obtém o diagnóstico do serviço de atendimento aos consumidores, identifica novas áreas de oportunidade além de elaborar novas técnicas de venda.

Já Starbucks caracteriza seu espaço como um recanto íntimo onde as pessoas sofisticadas podem compartilhar além do café, comunidade, camaradagem e conexão. Ela se mostra como uma cafeteria que quer olhar profundamente nos olhos do cliente e se

conectar com ele. O objetivo desta marca é pegar seu produto, um produto genérico, ou seja, uma xícara de café e dotá-lo de marca a ponto dele se tornar um objeto incorpóreo, de grife. Ela quer descobrir um caminho para criar uma ligação entre seus produtos e a mente do consumidor (KLEIN, 2004, p.159).

3.4 As lojas do novo milênio

As grandes grifes ao redor do mundo têm exuberantes pontos de venda onde o principal objetivo não é comprar, mas sim ver. São lugares que possuem além dos produtos, serviços de outra espécie. Lojas como a Louis Vuitton em Paris, tem sete andares que oferecem além da exposição de seus produtos, peças de museu e esculturas. Essa é uma tendência de mercado, segundo Gustavo Sued, consultor de marketing de varejo. Ele diz ainda que "as marcas estão apostando no varejo como um canal de mídia" (SAMBRANA). A Louis Vuitton tem diversas lojas em todo o mundo, mas somente esta tem esse formato diferenciado, projetada pelos arquitetos Eric Carlson e Peter Marino. Dentre muitos outros elementos da decoração, há uma escada rolante com 20 metros de comprimento iluminada por um sistema de fibra óptica, um átrio com 20 metros de altura e 1,9 mil hastes de aço inoxidável, além de produtos exclusivos como baús antigos com mais de um século. Segundo os arquitetos, a nova loja não se apresenta como um conjunto de andares independentes. No lugar deles, os clientes percorrem o ambiente através de rampas com leve inclinação permitindo-os desfrutarem de um passeio com ares orientais.

No Brasil pode-se encontrar como exemplo a Clube Chocolate, que fez da loja conceito seu principal negócio. Seu ponto em São Paulo transformou-se em um lugar

onde os clientes encontram mais do que roupas e acessório. Dentro do espaço, há restaurantes, lojas de chá, e até um sexshop feminino. Mas, como destaque está a venda de papagaios resgatados pelo Ibama, apresentando o conceito tropical da marca. Mesmo que a administração dos diferentes e múltiplos negócios pareça complicado, o diretor executivo da marca, José Xavier Neto garante que é mesmo um bom negócio, já que aumenta o fluxo de visitantes.

Um grande e importante exemplo da atitude do *branding* pode ser observado a partir da confirmação de que marcas são “significados” e não características de produtos. As empresas fornecem a seus consumidores oportunidades não apenas de comprar, mas de experimentar o significado de sua marca. Estas mesmas empresas baseadas e focadas na marca não querem atirar-se sobre o consumidor. O objetivo delas é viver com eles, estar presente na vida deles utilizando-se de maneiras criativas e inusitadas.

Essas grandes lojas representam um degrau para a marca, já que é um meio para a reflexão de sua personalidade. Em um ambiente, antes destinado quase que exclusivamente para a compra e onde os clientes ficavam, em geral, o tempo suficiente para realizar esta ação, recentemente aparece com uma idéia que vai um pouco mais além. Considerada parte shopping center, parte parque de diversões e ainda parte *performance* multimídia, as superlojas seduzem cada vez mais os consumidores. Não é difícil encontrar lojas que tenham cabines com *disk jockeys* transmitindo ao vivo, através de telões, festas de lançamento dos produtos da marca e que tenham a participação de astros. E, o lugar escolhido para a construção dessas mega lojas é elitista, uma vez que é um ambiente destinado não apenas ao consumo, mas também a visitas e onde os turistas passeiam.

A construção desses espaços não poupa gastos. Ainda que não sejam geradoras de grandes lucros para a marca, elas têm uma função importante no quadro geral do *branding*. Geralmente estão localizadas nos melhores pontos de venda, ajudando na divulgação da marca e dos negócios da empresa responsável por ela e ainda servindo como um impactante *outdoor*. Elas representam uma espécie de “lar espiritual” para a empresa, onde “as luzes, a música, os móveis, a equipe de funcionários não criam um sentimento diferente de uma peça em que você, o comprador, tem o papel principal” (KLEIN, 2004, p.176).

Contudo, por ser uma experiência rápida estar em uma mega loja de grife e experimentar toda aquela atmosfera que ela tem a oferecer a cada um de seus clientes, grandes marcas criam novas e inusitadas formas de interação com estes consumidores, ou seja, algo que possa ser mais duradouro. A *Disney*, como um forte exemplo de marca altamente focada na experiência que seus clientes têm quando estão em contato com a sua logomarca, com seus produtos e com seus serviços, lançou um navio de cruzeiro chamado *Disney Magic* e que tem como um de seus destinos a ilha da *Disney* nas Bahamas. Assim como ela, a Nike também tem projetos de lançar seu barco com tema esportivo, representando mais uma ferramenta do marketing, que busca cada vez mais estar conectado com seu público alvo.

4 O Comportamento do consumidor e a importância deste conceito para a criação da marca

Mesmo que as pessoas possuam um universo de valores próprio, é possível e, muitas vezes necessário, agrupar suas características e interesses instituindo o que se pode chamar de padrão de consumo. Há influências individuais e coletivas responsáveis em direcionar a ação dos consumidores e entender o que os faz agir e isto é indispensável para a elaboração de uma estratégia de marketing eficaz, além de ser essencial para a construção de uma marca forte e altamente perceptível.

4.1 As necessidades de consumo

O que é importante para o mercado é saber que por trás das necessidades humanas básicas de comer, beber e dormir existem as necessidades secundárias que levam cada consumidor a escolher um produto que o satisfaça em detrimento a outro, que talvez sirva para o mesmo propósito. O que interessa ao marketing é o que será escolhido para comer, para beber e para vestir, além de entender quais são os motivos que levaram o consumidor àquela escolha.

Essas escolhas secundárias são hábitos orientados por normas, princípios e valores de uma determinada sociedade ou grupo social. São, ainda de origem psicológica ou mesmo social, já que, por exemplo, sentir sede é uma necessidade biológica, mas não optar pelo refrigerante para saciar esta vontade é uma necessidade de cunho social. Da mesma forma que é uma necessidade básica usar um casaco quando está frio, optar por

um de marca e de valor elevado já é considerada uma necessidade de aceitação social. Mas são exatamente essas necessidades secundárias e de cunho social que interferem no processo de escolha de um produto em detrimento a outro, e não as necessidades básicas.

4.2 As teorias sobre o comportamento humano

Há teorias que mencionam o comportamento motivacional dos indivíduos, sendo este o resultado dos estímulos que agem sobre cada um deles e que os levam a agir de determinada maneira, já que, para que uma ação ocorra é preciso haver um estímulo antes, decorrente de algo externo ou mesmo do próprio organismo.

Maslow (1975) e Mc Gregor (1958) são dois teóricos que falam sobre um ciclo chamado Ciclo Motivacional que precisa ser realizado e se, caso isso não ocorra o indivíduo se sente frustrado podendo assumir algumas atitudes. Dentre elas, encontram-se: agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida, nervosismo, insônia, passividade, moral baixa e pessimismo. Porém, essas necessidades não satisfeitas não implicam em uma frustração permanente. É comum que os indivíduos transfiram ou mesmo tentem compensá-la.

A Teoria de Maslow é considerada a mais importante teoria de motivação. Segundo ele, as necessidades dos seres humanos obedecem uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isso quer dizer que a partir de uma necessidade satisfeita, outra surgirá em seu lugar fazendo com que as pessoas busquem sempre meios para satisfazê-las. Maslow acredita ainda que se as necessidades básicas

não estiverem satisfeitas, é difícil o indivíduo ir em busca de reconhecimento pessoal ou status (SERRANO).

Outro teórico que usou como objeto de análise o comportamento humano foi Taylor. A diferença entre ele e Maslow se dá no fato de que Taylor somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional. Para Maslow, segundo sua teoria da motivação, as necessidades humanas estão dispostas em níveis, seguindo uma hierarquia de importância e influência, em uma pirâmide onde na base se encontram as necessidades mais baixas (as fisiológicas) e no topo estão as necessidades mais elevadas (as de auto-realização).

Segue a pirâmide de Maslow:



Fonte: Google Imagens

De acordo com Maslow (SERRANO), as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso e abrigo. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça

ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A necessidade de auto- realização é a mais elevadas, onde cada pessoa pode realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

A Teoria de Freud, por sua vez, procura estabelecer que motivações são responsáveis pela aceitação ou rejeição de produtos ou bens de consumo (SERRANO). Essa teoria é utilizada em marketing por não só estabelecer os motivos intrapsíquicos que levariam o homem ao consumo, assim como quais são os apelos mais favoráveis de que a propaganda pode se utilizar. Freud estabelece três instâncias psíquicas responsáveis pelo comportamento: o *id*, fonte da energia psíquica dos impulsos primitivos, o *ego*, regulador dos impulsos selvagens do *id* ligado ao princípio da realidade, e o *superego*, a quem cabe a representação interna das proibições sociais. Para ele, se concentrar somente nos aspectos observáveis do comportamento das pessoas é muito pouco e superficial, sendo de grande importância entender o lado interior de cada uma dessas pessoas, o que mais tarde é chamado de consciente e inconsciente.

Como pontos de destaque da psicanálise *freudiana* em relação ao comportamento humano estão os impulsos inconscientes e as defesas do psiquismo contra estes impulsos inconscientes. E, para entender o que faz com que certas pessoas consumam este e não aquele produto, os analistas do consumidor tentaram utilizar essas teorias para analisar em termos de personalidade e de estruturação psíquica que componentes e

traços do produto teriam mais aceitação, baseados no fato de que certos objetos de consumo satisfazem mais a determinadas instâncias psíquicas do que outros.

Há mais teorias que procuram entender e explicar como os seres humanos agem no momento do consumo e que forças atuam sobre cada uma dessas pessoas. Herzberg (SERRANO) desenvolveu uma teoria que menciona a satisfação e a insatisfação e os fatores responsáveis por causarem cada uma dessas sensações. Segundo ele, para motivar uma compra, não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes, sendo mais importante, nesse caso, que os fatores responsáveis pela satisfação estejam altamente presentes. Sendo assim, Herzberger sugere que se deixe evidente os fatores de satisfação e que se procure evitar aqueles responsáveis pela insatisfação.

A Teoria de Mc Gregor (SERRANO), também chamada de Teoria X e Y, se baseia em dois extremos opostos de suposições, por isso “X” e “Y”. Para ele, aceitar e se comportar de acordo com “X” faz com que as pessoas se mostrem preguiçosas e desmotivadas. Mas, se o comportamento seguir “Y”, as pessoas se apresentarão motivadas. Segundo Mc Gregor, os seres humanos podem se localizar nos dois extremos, em momentos distintos, o que não quer dizer que se o indivíduo não for “X” ele necessariamente terá que ser “Y”. O que ele pretende explicar é que, a partir do momento em que se praticar as suposições da teoria “Y”, as pessoas com as quais interage terão comportamento motivado.

Jung baseia sua teoria na caracterização dos indivíduos como introvertidos ou extrovertidos, sendo que em determinados momentos a introversão é mais apropriada, em quanto em outros, ser extrovertido é o mais adequado, porém, as duas atitudes se excluem mutuamente (SERRANO). Também menciona que nenhuma das duas é melhor que a outra e que o mundo precisa dos dois tipos de pessoas. Em termos de marketing, o

consumidor introspectivo gera um certo tipo de preocupação por poder não estar disposto a absorver o que o ambiente externo tem a lhe oferecer, uma vez que sua principal característica seja permanecer aborrido em seu mundo interior. Já os extrovertidos tendem a ser mais conscientes no que acontece à sua volta e com as pessoas que os cercam, além de serem facilmente convencidos, no lugar de mostrarem suas opiniões. Dentre as características dos introvertidos e extrovertidos, há quatro tipos psicológicos fundamentais para Jung: pensamento, sentimento, sensação e intuição.

O pensamento e o sentimento são considerados maneiras alternativas de elaborar julgamentos e tomar decisões e as pessoas nas quais predominam a função do pensamento são consideradas reflexivas, ou seja, grandes planejadores agarrados às suas teorias e planos. Para aquelas em que há predominância do sentimento, as ações são orientadas para o lado emocional da compra, preferindo emoções intensas, mesmo que negativas do que experiências apáticas. Valorizam a consistência e abstração, fazendo com que para esse tipo de consumidor a tomada de decisão seja de acordo com julgamento de valores próprios a partir do que eles identifiquem como, por exemplo, bom ou mal, certo ou errado, ao invés de julgar em termos de eficiência, como faz o consumidor reflexivo.

4.3 O comportamento do consumidor hoje

Devido uma gama cada vez maior de produtos em exposição e à disposição do público, mais complexo vem se tornando o comportamento destes consumidores. A obediência às necessidades inerentes aos seres humanos e que foram descritas anteriormente não são seguidas à risca. É comum pessoas consumirem artigos de luxo

mesmo que para isso tenham que reorganizar seus orçamentos no final do mês em busca da realização de seus sonhos e da satisfação dos seus desejos.

As facilidades que hoje existem para a aquisição de produtos ou mesmo serviços contribuíram para essa modificação do modo de consumo. Crediários, parcelamentos e cheques pré-datados são exemplos consideráveis e que tornam possível a compra não do que é preciso, mas sim daquilo que se deseja. São compras cada vez menos racionais e mais ligadas ao que é intangível e, sendo assim, o que se consome de fato são experiências e sentimentos, explorados e despertados pela comunicação, sempre direcionada a dar vazão ao impulso consumista que é tão comum hoje.

Esse novo modelo de comportamento do consumidor é afetado por dois tipos de produtos, que alteram e influenciam toda a cadeia de produção. São os produtos premium de categorias comuns e as réplicas. Os primeiros são produtos que pertencem a categorias convencionais, mas que foram adaptados através da adição de acessórios, tecnologia materiais nobres ou mesmo exclusividade, gerando mais status e maior apelo emocional a uma classe de maior poder socioeconômico. Essa categoria *premium* pode contribuir para triplicar o preço do produto.

Já as réplicas representam cópias de produtos de luxo com preços altamente reduzidos, possibilitando o acesso de pessoas com menor poder aquisitivo. Há uma certa produção em massa de produtos de grife que torna possível o sonho daquelas pessoas que talvez nunca tivessem condições de comprar tais acessórios. Ter uma réplica pode, e muitas vezes satisfaz o ego dessa classe de consumidores.

O que se pode observar com a aparição desses dois tipos de produtos é que as pessoas estão mesmo dispostas a pagar mais, caso percebam claramente benefícios. Do contrário, elas podem comprar algo que imite, muitas vezes fielmente, o original por um

preço bem menor. Isso faz com que os consumidores não mais possam ser classificados somente levando em consideração seu poder sócio-econômico. Um dos segredos para que um determinado produto seja escolhido em detrimento a outros é a quantidade de valor agregado a ele e que pode ser percebido pelo consumidor. Para tal, é necessário um posicionamento adequado e que parte de três pontos de apoio essenciais, sendo eles: benefícios técnicos (características de projeto dos produtos), funcionais (como o produto se relaciona, em seu uso, com o consumidor) e emocionais (o que esse produto desperta no consumidor).

Para crescer e se diferenciar da concorrência é necessário ter um produto com maior qualidade real e que possa ser percebida, permitindo um maior valor de venda e retorno ou então, caso contrário, deverá criar produtos mais simples e com um preço reduzido para que, dessa forma, consiga sobreviver.

5 A rede de cafeterias e os produtos Starbucks

Uma empresa multinacional com a maior cadeia de cafeterias do mundo, com sede em Seattle, EUA e inspirada pelo personagem do filme *Moby Dick*, a Starbucks também oferece outros tipos de bebidas, que não só o café. Chás e bolos podem e são encontrados em suas lojas, possivelmente construídas dentro de outros estabelecimentos comerciais como livrarias e supermercados.

5.1 Histórico da empresa

A primeira loja Starbucks é aberta em 1971, em Seattle, USA, com o objetivo de vender sementes de café de alta qualidade. Fundada por três sócios, Jerry Baldwin, Zev Siegel e Gordon Bowker, porém, talvez o nome mais importante na história da empresa não seja nenhum desses. Em 1983, Howard Schultz se junta à mesma como diretor de Marketing e varejo e é dele a idéia de expandirem os negócios, após uma viagem que faz à Milão. Para ele é hora de começar a vender café expresso e não somente comercializar as sementes. A princípio, os sócios não aceitam a idéia, pois acreditam que isso muda drasticamente o foco da empresa, uma vez que, para eles, café é algo que deve ser feito e servido em casa. A maior vitória de Schultz é convence-los e, em seguida, inaugurar uma loja experimental no centro de Seattle (WIKIPÉDIA).

Seguindo uma trajetória de sucesso, Schultz funda sua própria empresa em 1985, a chamada Il Giornale, especializada em café moído e bebidas feitas na hora preparadas com grãos de café Starbucks. Dois anos depois, os sócios e fundadores da Starbucks colocam seu negócio à venda e quem adquire os recursos é a Il Giornale, mudando seu nome para *Starbucks Corporation*.

Em 1992 já são 116 lojas, além da matriz de Seattle, e os negócios não param de crescer. Ainda este ano, a *Starbucks Corporation* abre seu capital e começa a negociar ações na bolsa de Nova York (Nasdaq) sob a sigla “SBUX”.

Além do famoso café, a empresa passa a vender CDs, se diversificando para atender uma demanda cada vez maior. Além de consumidores, a marca possui uma cultura e uma legião de fãs. Afim de incentivar seus clientes a freqüentarem por mais tempo as lojas, a Starbucks cria uma campanha motivacional de sucesso. O resultado dessa campanha faz com que a rede de cafeterias crie uma *joint-venture* com a empresa

japonesa SAZABY Inc., possibilitando o início de uma expansão mundial. Neste período, já são 677 lojas em funcionamento no território americano.

A empresa não pára de crescer e em 1996 é a vez da chegada da Starbucks às prateleiras, a partir de um acordo firmado com a *Pepsi-Cola Company* que passa a engarrafar seu *Frapuccino*® e vende-lo em supermercados e lojas de conveniência. No ano seguinte é a vez de criar a Fundação Starbucks, que beneficia as comunidades necessitadas, através de programas de educação, nas áreas onde a empresa tem casas de café, que representa, na época 1.412 lojas abertas e espalhadas pelo mundo (GRACIOSO)

5.2 A relação do consumidor com a marca Starbucks e sua cadeia de lojas; Brand Experience

A experiência Starbucks não acontece somente no ato de beber o café. Ela vai muito, além disso. Experimentar o Starbucks para o cliente deve ser tão confortável como estar em sua própria casa, por isso, são imprescindíveis um atendimento de qualidade e um ambiente acolhedor e aconchegante para seduzir as pessoas a se demorar neles. Seu objetivo para a construção desses espaços não é a criação de uma enorme loja na periferia das cidades. A política da Starbucks é montar “aglomerado” de lojas urbanas que já possuem cafeterias e bares com café expressos, ainda que seja uma estratégia altamente agressiva e que envolva o que a empresa chama de “canibalização”. Mesmo que as vendas nas lojas individualmente sejam lentas, as vendas totais de todas as lojas da cadeia combinadas continuavam crescendo, duplicando-se, na verdade, entre 1995 e 1997. O importante é expandir seu mercado, apostando na experiência única e positiva dos consumidores, quando estes estão em contato com a marca, mesmo que lojas

individuais percam um pouco de participação no mercado. É importante lembrar ainda que essa perda pode ser para uma outra loja Starbucks. Howard Schultz acredita que investir nessa política de relacionamento cliente x marca é essencial, determinado e certo (GRACIOSO).

É útil para a Starbucks esse processo de “canibalização”, já que ela consegue enfraquecer a concorrência também, independente de serem cafeterias ou lanchonetes. Ao contrário do que ocorre com a própria Starbucks, esses pequenos negócios só conseguem lucrar com uma loja de cada vez. A grande cadeia pode se dar ao luxo de sair perdendo em lojas isoladas para colher uma meta de *branding* de longo prazo maior.

A expansão das lojas no cenário global pede uma estratégia especial para que se tenha sucesso. A tática favorita de expansão utilizada hoje é a compra de cadeias já existentes no local. Em 1998, a Starbucks chega ao Reino Unido, adquire a já existente Seattle Coffee Company e readapta suas 82 lojas, transformando-as em franquias Starbucks.

No ano 2000, é criado o “starbucks.com” e hoje já são mais de 42.000.000 páginas na internet que citam a marca, a partir de uma busca no Google. O número de fãs da rede de cafeterias cresce a cada dia e pode ser observado através do site de relacionamento Orkut. São 80 comunidades dedicadas a empresa, até outubro deste ano, sendo a maior delas, ou seja com o maior número de membros, a “Starbucks Lovers” com mais de 52 mil membros. Dentre elas, há uma comunidade chamada “*Starbucks Style (SS)*”, e que trás em sua descrição um pouco da imagem que a marca passa para seus consumidores, ou mesmo para seu público em potencial. Fala-se do “(...) ‘copaço’ daquele café que tem uma cara boa, uma cor incrível e ainda dizem que vai caramelo e chocolate” (ORKUT).

O crescimento da Starbucks é tão grande que faz com que, em 2000, Schultz se transforme no estrategista global da marca, cedendo o posto de presidente e CEO para Orin Smith, que fica no cargo até o ano de 2005. Hoje, o atual presidente é Jim Donald, quem substitui Smith.

Com o objetivo de tornar a experiência Starbucks ainda mais exemplar e completa, as lojas, a partir de 2001, passam a oferecer a compra de faixas de músicas e a gravação de um CD personalizado com a *playlists* também personalizadas, sendo exatamente as músicas que tocam nas lojas. Criada em 2004, a *Hear Music Channel 75*, fica 24 horas no ar garantindo o entretenimento das lojas através de uma música agradável para todos os gostos. A primeira delas a possuir *media bars*, como é chamada pela própria empresa, foi a loja de Santa Mônica e hoje essa experiência Starbucks já incrementa diversas outras lojas da rede nos Estados Unidos. Através de um acordo firmado com gravadoras, a empresa possui um catálogo com mais de 15 mil CDs e ainda gravações exclusivas de artistas dessas mesmas gravadoras para a *Hear Music*. Acessando o site oficial da rede de cafeterias, é possível acessar o *Hear Music* e ouvir trechos das músicas que tocam nas lojas enquanto toma-se café (WIKIPÉDIA).

5.3 Posicionamento da Marca

Segundo John SIMMONS (2005, p. 89), Howard Schultz é o principal responsável pela rápida expansão da marca Starbucks pelo mundo e que continua crescendo em um ritmo forte e intenso. Esse fenômeno é capaz de despertar inveja e desprezo, mas também amor e lealdade.

Sem dúvida a marca se baseia no conceito do *branding* como um meio de conectar pessoas a ajudar a definir suas identidades, uma vez que as pessoas se unam por ideais e atitudes em comum.

A empresa desenvolve nos Estados Unidos o conceito de café, trazido da Europa. É criado um novo gosto, uma nova forma de beber café, atrelada aos sentidos, à própria experiência, muito diferente do que era 20 anos antes. A partir de então, a Starbucks desenvolve o mercado atual de café, aumentando a variedade de lugares onde se beber e, além disso, também aumenta a qualidade do café servido. Ainda que muitos críticos discordem, pode-se perceber também o crescimento das pequenas e familiares lojas de café próximas a Starbucks, através do seu vácuo.

A marca Starbucks é criada a partir do café, mas a sua essência não é somente o produto bruto. Mais importante do que a melhor forma de torra os grãos do café Arábica é fortalecer o conceito do “terceiro lugar”. Seu posicionamento foi baseado nos preceitos fundamentais de qualquer marca, como os seguintes pontos:

- 1 – Toda companhia deve existir e se manter por um motivo. Isto trás diferenciação e autenticidade. (Starbucks existe pelo café e mantém alta qualidade neste produto).
- 2 – Não dê o que seus clientes pedem, e sim o que eles querem. Isto trás descoberta e lealdade. (Starbucks sempre tentou educar e desenvolver seus clientes).
- 3 – Assuma que seus clientes são inteligentes e procuram conhecimento. Isto faz com que seu nicho vire um mercado. (Starbucks educa seus clientes e a venda acontece através as educação). (SIMMONS, 2005, p. 98)

O terceiro ponto representa a mensagem que a Starbucks adquire de seus fundadores e que torna possível o seu sucesso. Eles cuidam bem da marca e mantém uma consistência que é perceptível até hoje.

Através da missão da empresa, fica claro que a Starbucks valoriza muito as relações com as pessoas, política já incorporada aos seus princípios e que são

claramente definidos. É o seu estabelecimento como principal fornecedor mundial de café de alta qualidade e, ao mesmo tempo, manutenção dos princípios que norteiam o funcionamento. Esses princípios são: oferecer um excelente ambiente de trabalho e tratar os outros com respeito; abraçar a diversidade como um elemento essencial na maneira de fazer negócios; aplicar padrões mais elevados de excelência na compra, torrefação e entrega de café sempre fresco; manter os clientes extremamente satisfeitos todo o tempo; contribuir positivamente com as comunidades e o ambiente ao redor; reconhecer que lucratividade é essencial para o sucesso futuro.

A Starbucks original é uma companhia comprometida em fornecer um café de classe e qualidade mundial, dedicada a educar cada um de seus clientes sobre quão refinado pode ser este tipo de bebida. Ela tem as características de uma grande marca, com seu conceito amarrado, mas pode ficar restrita a este ponto inicial de vendedora de café.

Em 1981, Howard Schultz tem seu primeiro contato com a Starbucks e gosta tanto do que vê que quer que outras pessoas compartilhando do seu entusiasmo. A empresa é a maior varejista do mercado de café de Washington, mesmo com poucas lojas em Seattle. A partir de então, Howard analisa profundamente o fenômeno, suas informações de vendas e as condições do mercado e descobre que o resultado disso é, de um lado a boa gerência das lojas que incentiva o relacionamento dos baristas com os consumidores, e por outro lado, a concorrência não se dar conta do fato da Starbucks estar crescendo neste nível (WIKIPÉDIA).

Em uma loja de Seattle, a gerente de merchandising explica para Howard o processo manual da mistura na qual a Starbucks acredita. O café deve ser servido fresco num ritual que o conquista e faz com que ele se identifique com os fundadores da marca

porque vê neles o cuidado que tem com o café e a paixão pelo seu produto, pelo seu trabalho e pela sua missão.

De início, Schultz achou o café muito forte, ainda que seja fraco se comparado ao que é tomado no Brasil, mas com o tempo, ele se entrega à qualidade da bebida Starbucks. Para ele, o produto não conquista de cara os consumidores devido o sabor ser tão diferente do café mais fraco ao que os americanos estavam acostumados. Essa experiência é comparável à que se tem com a cerveja *Guinness*, extremamente forte se comparada à suavidade da *Budweiser*. Depois de algum tempo, os consumidores que passam a comprar essas bebidas tidas como mais encorpadas, não conseguem mais ter aquelas com sabor mais ameno como padrão de bom produto, como acontecia antes.

Howard Schultz, já trabalhando para a Starbucks se impressiona com a quantidade de casas de café em Milão, encontradas numa visita à Itália. Além dessa quantidade de bares e do hábito que os italianos tem de beber café fora de casa e em qualquer hora do dia, Schultz se encanta com o modo como os baristas se movimentam, como manipulam o café e como tratam os clientes. O objetivo dele é levar todo esse conceito para os Estados Unidos. Além do próprio produto, para ele um atendimento de qualidade, em prol da criação de um ambiente relaxante e informal para as pessoas aproveitarem é essencial. É levar um pouco da experiência italiana dos seus cafés, bem como sua atmosfera.

O que falta para o sucesso da Starbucks é levar o romance europeu aos cafés americanos unindo qualidade e a sensação de tomar café em casa. Nesse exato momento, se inicia o desenvolvimento do conceito do “terceiro lugar”, ou seja, primeiro a casa, segundo o trabalho e terceiro a Starbucks.

Somente em 1987 há um direcionamento para este conceito, quando se reconhece a importância da sociabilidade. Marcas fortes, segundo Howard Schultz, criam uma poderosa ligação pessoal (SIMMONS. 2005. p. 72). Para ele, o importante era pensar em uma coisa de cada vez, ou seja, desde a matéria-prima até o preço do copo de um café, visando um objetivo positivo para as suas vendas. Como entendedor de marketing e *branding* ele sempre planejava essas ações.

A construção de uma marca, para Schultz, depende do estabelecimento de links emocionais com as pessoas, ou seja, na conquista de amizades, sejam elas com seus clientes ou mesmo seus funcionários. Ele chega a uma conclusão não muito fácil de se chegar para algumas marcas da época, a década de 1980: de que as pessoas são os elementos mais importantes de uma marca, uma vez que são elas que a fazem e a compram.

Sendo assim, em 1990, Howard Schultz cria uma espécie de testamento pra a Starbucks, como parte de um planejamento estratégico de revisão da missão da marca, a fim de estabelece-la como a provedora de café mais refinado no mundo, mantendo seus princípios enquanto crescem. São seis, e ajudam em todas as decisões que precisam ser tomadas:

1. Prover um excelente ambiente de trabalho e tratar um ao outro com respeito e dignidade;
2. Abraçar a diversidade como um componente essencial na maneira como se faz negócio;
3. Aplicar altos padrões de excelência ao comprar, torrar e entregar fresco o café;
4. Manter clientes satisfeitos e entusiasmados a todo tempo;
5. Contribuir positivamente para as comunidades e ambientes;
6. Reconhecer que a lucratividade é essencial para o sucesso futuro. (SIMMONS, 2005, p. 107)

O primeiro item fala sobre o compromisso com o próprio pessoal e com seus parceiros, que devem ser bem tratados porque o negócio e a marca dependem de sua motivação. Servir bem o cliente faz com que seja preciso investir em treinamento, já que são os parceiros os melhores embaixadores da marca. Em 1998, a empresa estava entre as 100 melhores para se trabalhar, resultado desta preocupação com o local de trabalho. O segundo mostra o seu lado liberal, que valoriza a diversidade, que remete às cafeterias da Europa. O terceiro item pensa nos verdadeiros amantes do café e, principalmente, volta aos amantes primários que estavam por trás da fundação e desenvolvimento da companhia desde 1971. O quarto item desafia a marca a contemplar a variedade de necessidade e interesses dos clientes, afim de que possa entendê-los e conquistá-los, enquanto mantém-se verdadeira a si mesma e a seu produto. O quinto ponto pensa na comunidade ao redor da Starbucks que têm interesses diferentes e sofrem a interferência pela presença e atividade da marca. O sexto e último ponto fala sobre a parte financeira, as análises de mercado e os investidores, ou seja, pela lucratividade que é o combustível concreto que move qualquer empresa com fins lucrativos.

Em 1992 a marca está estabelecida no mercado e novas decisões devem ser avaliadas. Uma delas, considerada de grande importância para qualquer negócio é o *franchising*. Devido a grande intenção de expansão da marca, o *franchising* parece ser a alternativa mais prática e fácil. Na mesma época, vários concorrentes cresceram rapidamente se utilizando desta fórmula. Ainda assim, a Starbucks não aderiu a essa moda, já que não havia como assegurar a qualidade do produto e dos serviços trabalhando desta forma.

É preciso, então, tomar outras decisões que não comprometam a pureza do café: não aromatizá-los artificialmente, não usar produtos químicos e não vender os grãos nos

supermercados, pois decisões erradas podem acarretar na perda da qualidade do produto, o que poderia destruir a marca. Decisões tidas como certas foram tomadas: desde a procura do melhor tipo de copo para o café, até a utilização dos melhores grãos e a torrefação de acordo com os altos padrões de qualidade.

Optar por rejeitar o *franchising* é a mais significativa de todas as decisões tomadas. O crescimento é rápido e economicamente viável através do negócio das franquias, mas o controle de qualidade tende a ser sacrificado. A aparência externa da marca pode ser mantida através do controle visual (*design* e origem dos produtos), mas a companhia perde o controle do aspecto mais importante da marca: seu pessoal. Através deste raciocínio, a Starbucks decide pela Starbucks e pelo seu pessoal, característica de uma marca que preza por toda uma interação com o mundo externo e que busca mais do que estar presente em vários lugares, mas manter única a experiência da loja Starbucks. O mesmo não é observado com a Coca-Cola que deixa o controle de seus produtos sobre qualquer loja. Não é necessário ir a uma loja da Coca-Cola para adquirir um produto seu. Há uma padronização da qualidade da Coca-Cola, mas isso ocorre na sua fabricação. Ela não está diretamente relacionada com o ambiente em que é consumida. No caso da Starbucks, para se tomar um café, é necessário ir a uma loja da Starbucks que pode assegurar a qualidade de seus produtos, bem como de seu serviço.

Toda essa política da marca vem do medo de que uma xícara de café ruim ou mal servida possa resultar numa experiência ruim e que pode, futuramente, ferir a imagem e a percepção da marca. Para que fatos como esses sejam evitados, há uma enorme dedicação ao controle de qualidade, desde o plantio dos grãos, até servir a xícara de café. A rejeição do *franchising* ocorre para evitar o possível enfraquecimento da cultura Starbucks, do recrutamento, treinamento e da comunicação com as pessoas que são

mantidas pelo controle direto da Starbucks. Porém, isso não pode ser sustentado eternamente. Em aeroportos, por exemplo, existem poucas opções a não ser trabalhar com concessionárias, já que eles são naturalmente grandes pontos de exposição para uma marca como a Starbucks, possibilitando o contato dela com o público internacional, preparando sua base para o crescimento global. A primeira de todas as concessionárias foi no aeroporto de Chicago, onde decidiram operar através de licenças para atingir seu plano de desenvolvimento.

Dessa forma, a marca se desenvolve e seus conceitos são amarrados, fato que pode ser percebido na própria identidade visual da marca e na linguagem que a Starbucks cria para o mercado de café. E isso ocorre devido a valorização do seu produto, do seu pessoal e ainda dos seus clientes, fatores essenciais para a fundação de uma marca forte.

A idéia original da criação de um bar no estilo italiano cresce em um novo paradigma, uma vez que ela fica bem maior e poderosa do que se imagina. É uma necessidade de mercado suprida.

Surge uma nova percepção, apontada pelo sociólogo americano Ray Oldenberg (GOOGLE). É a necessidade vigente de um espaço público informal onde as pessoas podem conviver com outras que dividam os mesmos interesses. É uma teoria baseada em observações da vida urbana em que se destacam grandes massas de pessoas, em que cada uma parece isolada no meio da multidão.

Marcas de sucesso abrangem esse conceito do social, já que unem pessoas com o mesmo ideal e com as mesmas características destacando seus indivíduos nessa massa. É dentro deste universo que o conceito de “terceiro lugar” da Starbucks se desenvolve. A música, as poltronas, o nível do som ambiente, permitem a sensação de se

estar agradavelmente sozinho, mas nunca isolado. É a sensação de estar incluído no contexto social de um local público.

Nas lojas da marca, o cliente entra e pode fazer seu pedido e ir embora. Ou então, pode sentar sem que tenha que ser sociável, sendo justamente essa ausência de pressão que caracteriza o “terceiro lugar”.

Na década de 90, os anúncios da empresa remetiam a idéia das pessoas freqüentarem as lojas em busca do “feeling” social. Isso porque a Starbucks é um local onde se pode ficar só com seus pensamentos ou, se preferir, um local onde pode-se encontrar os amigos também.

O “terceiro lugar” ganha um significado social mais óbvio por ser um cenário diferente da casa e do trabalho, mas ainda assim um ambiente familiar, por ter cadeiras, poltronas e mesas semelhantes à mobília de casa.

A partir deste ponto, surgem dois novos desafios para a marca: ganhar territórios internacionais e preparar uma nova estratégia de marketing, a fim de suportar esse novo desafio. Para tal, Howard Schultz precisa de um diretor de marketing.

5.4 Estratégias da empresa

Investir em seus funcionários, a quem chamam de parceiros, é uma das estratégias da empresa que tem como missão atender com qualidade cada um de seus clientes e, para tal, é necessário investir em treinamento. Para Howard Schultz, é indispensável que se tenham as mesmas aspirações e que se compartilhe o sucesso.

Com tudo isso, a Starbucks busca superar as expectativas dos consumidores sempre inovando, por meio de parcerias, tanto na extensão da linha de produtos como na

diversificação dos serviços oferecidos. Entre essas parcerias, estão: a criação da *North American Coffee Partnership*, união com a Pepsi para a criação de novos produtos relacionados ao café para distribuição em massa, bebidas frias feitas com café, em garrafa ou em lata; parceria com a TAZO, uma distribuidora de chás exóticos, vendidos nas lojas Starbucks dos Estados Unidos; parceria com a *Hear Music*, uma empresa que leva música à Starbucks; parceria com a *The New York Time*, único jornal nacional vendido em suas lojas; parceria com a Compaq Computer Corp. na implantação de acesso a *wireless* à Internet nas cadeias de cafeterias (GRACIOSO).

As lojas estão, todas, estrategicamente localizadas em áreas de bastante movimentação e, além disso, sua decoração é toda voltada para passar o romance do café, com folhetos explicativos e canecas artesanalmente trabalhadas.

É comum, antes do lançamento de mais uma loja da rede m dado local, que se crie uma certa expectativa na comunidade, através de uma pesquisa sobre seus interesses e suas heranças. A Starbucks se preocupa com a comunidade e isso se mostra claro quando ela assume certos compromissos sociais para com seus vizinhos e fornecedores, organizando programas de integração com a comunidade, incentivando e valorizando ações voluntárias e participando de algumas também. Dentre outras atividades, a Starbucks foi a primeira empresa a custear as despesas decorrentes do tratamento de Aids para seus parceiros nos Estados Unidos.

Seu café não está somente presente nas lojas Starbucks. Pode-se encontrá-lo em companhias aéreas (parceria firmada com a *United Airlines*), em navios de cruzeiros, em hotéis, em livrarias, em supermercados e na Internet (*delivery*). São atitudes cuidadosamente pensadas pela empresa, a fim de não enfraquecer a marca. A criação de embalagens e o controle de qualidade do café são levados à sério, em qualquer ponto de

venda que a empresa esteja presente. Como exemplo deste zelo, está o treinamento da equipe de voo da *United* que serve o café.

Mesmo sem quase fazer propaganda, que hoje se restringe aos pontos de venda, a Starbucks foi considerada uma das 25 maiores marcas globais do século 21 pela revista *Interbrand Magazine* e um dos destaques na sua expansão global está o mercado chinês, que mesmo contando com conflitos ativistas antiglobalização, oferece um bom resultado nas vendas.

5.5 A nova estratégia de marketing

Em termos de propaganda, se comparada à Coca-Cola, a Starbucks têm gastos minúsculos. Em dez anos, ela investiu 10 milhões de dólares, valor gasto em menos de um dia pela Coca. Porém, é importante ressaltar que isto não impede o crescimento da marca, uma vez que ela vêm ganhando espaço através de uma propaganda boca-a-boca que permite que cada loja inaugurada seja um sucesso.

Contudo, em 1995, através de pesquisas realizadas, nota-se que a Starbucks está sendo vista de forma previsível e um tanto inacessível. Schultz analisa este fato e considera indispensável a presença de um executivo de marketing. Para o cargo, chama Scott Bedbury, que antes fazia parte do time de executivos da Nike. É considerado o homem do “Just Do It”, além de ser responsável em ajudar a marca a se posicionar (BELMONTE).

Para desenvolver sua estratégia de marketing, chamada de *The Big Dig*, Scott recebe apenas US\$ 5 milhões para gastar em publicidade, sendo obrigado a racionar o uso. Uma de suas primeiras ações foi uma pesquisa com consumidores reais e potenciais

a fim de conhecer mais a fundo a audiência da Starbucks. Uma de suas primeiras descobertas é a faixa etária que a marca atinge a princípio: pessoas entre 30 e 40 anos. Percebe, pois, que não há grande impacto em grupos mais jovens, como estudantes universitários, por exemplo (SIMMONS, 2005, p. 167).

Outro ponto de extrema importância que Scott Bedbury descobre é o fato de que as pessoas se interessam mais pela Starbucks quando a conhecem e a entendem melhor. O seu café, a partir de mais uma descoberta, é percebido como algo muito mais além de uma bebida qualquer. Está cercado pela emoção, pela experiência e expectativa que vem junto com a xícara: o local onde se toma o café e as tradições antigas dos cafés europeus.

A partir de então, é possível descobrir que a essência da Starbucks não é servir uma xícara de café, mas sim a experiência que vem junto com ela. Essa conclusão, por sua vez, vai de encontro ao que os fundadores querem para a marca. Para eles, a Starbucks tem que fornecer um produto de qualidade e educar seus consumidores a escolher e fazer o melhor café. Contudo, em 1995 a situação já é completamente diferente. O produto continua com sua importância e qualidade, desde a plantação, seleção dos melhores grãos, torrefação, para então ser preparado com uma água de qualidade, além de se ter o cuidado de nunca ser requeentado. Fatores como esses são um tanto quanto óbvios, já que o bom produto e seu reconhecimento abrem portas para se desenvolver outros conceitos, ligando seu público a eles.

A pesquisa ajuda a concluir que a marca suporta seus valores, mas não os comunica bem e, então, a partir daí era possível criar uma estratégia de publicidade, ainda que mais branda. Outra necessidade também apontada é investir no design das lojas, em prol de uma modernização e alinhamento com os temas que envolvem a marca.

Dentre eles, estão as histórias sobre o mar e seus mitos, ilustrações e quadros, além da mobília, as cores usadas, as texturas e os acessórios.

A partir de então, as lojas foram reformadas com o objetivo de se tornarem mais confortáveis para o consumidor, além de reforçar os conceitos da marca e ainda transforma-la no “terceiro lugar”. Querendo manter uma imagem de uma marca politicamente correta, são escolhidos copos de material reciclável, no lugar dos mais baratos de poliestireno (isopor) para os cafés “para viagem” e as xícaras de porcelana para serem servidas dentro das lojas, adicionando prazer à experiência.

As lojas seguem um padrão de estilo sem ser totalmente idênticas. Exploram os quatro elementos: terra, fogo, água e ar, relacionados aos quatro passos do processo de produção do café. Assim sendo, crescimento do pé de café, a torrefação, seu preparo e seu aroma, respectivamente. Isto proporciona uma elegância estética e intelectual, que desperta os sentidos, além de criar a verdadeira experiência do café. As cores das plantas também se baseiam nesses princípios e abre o leque de combinações para o design, mantendo o enlace do conceito.

Apesar de todas as lojas possuírem esses conceitos, elas podem se adaptar às influências da vizinhança e aos seus gostos. Como exemplo, há uma loja em Seattle, que fica numa área sob influência afro-americana, com grandes tradições de jazz, sendo decorada com quadros de cantores como Quincy Jones e Ray Charles, entre outros astros. Essa atitude demonstra ainda, a forte identificação da música com os jovens estudantes de arte da faculdade vizinha. Em uma outra loja, os estudantes do Instituto de Arte de Seattle podem expor seus trabalhos em uma parede e os interessados podem compra-los.

Scott Bedbury traz da Nike o mantra da marca e quer criar um para a Starbucks, ou seja, algo que capte e transmita sua essência. Sem mencionar o café, o slogan *“Rewarding Everyday Moments”*, algo como a recompensa dos momentos diários, se encaixa muito com a idéia de experiência que não só o café, mas também o *Frapuccino*, o chá, o bolinho, uma leitura silenciosa ou uma conversa animada proporcionam. Além disso, o mantra desenvolve possibilidades criativas, usando o stress do dia a dia, a monotonia e a superação do comum pelo extraordinário. Scott diz que o consumidor busca, consciente ou não, experiência que os faz pensar, sentir, crescer e enriquecer sua vida de alguma forma.

A Starbucks constrói seu sucesso e se torna uma grande marca tijolo a tijolo, ou mesmo xícara a xícara, cliente a cliente. Sua missão, seus princípios e valores, seu mantra, seu sabor de romance e o toque de exotismo dado ao dia-a-dia, são elementos usados para a construção da marca e ainda do conceito de “terceiro lugar”. Seus preços podem ser considerados mais altos, mas são razoáveis para muitos que se dão ao luxo de pagar um pouco mais por essa experiência. Por fim, pode ser considerada uma ótima relação custo-benefício, por oferecer um ambiente calmo e tranquilo para os clientes pensarem, ficarem a sós com seus pensamentos, além de ser um ambiente casual de interação.

A rede de cafeterias mantém um grande vínculo com pessoas, sejam elas consumidores ou funcionários. E é por isso a grande preocupação com a contratação de seu pessoal, que precisam interagir fácil, ser amigáveis e receptivas, com um bom contato visual e que estejam sempre atentos para as necessidades e desejos dos clientes. O instinto de pró-atividade pode ser reforçado por um bom treinamento, não só voltado pelo tratamento do produto, mas também para os valores da marca também. Esses elementos

ajudam a diminuir a rotatividade de funcionários, mantendo uma equipe constante de baristas, que têm condições de crescer e desenvolver suas carreiras e também manter um vínculo e um bom relacionamento com os clientes regulares.

A Starbucks também romantiza a sensibilidade das pessoas, criando uma atmosfera que se possam usar os sentidos, sendo eles o aroma do café, seu sabor, o conforto da mobília, a visão dos murais e o som da música.

A marca valoriza igualmente seu café e suas pessoas, além da experiência que proporciona, sempre em busca de acrescentar a esses elementos o romance. Pode-se dizer então que as sementes da Starbucks são os seus “românticos grãos de café”, tratados com muito cuidado, desde sua plantação até ser servido na xícara para as mãos dos clientes. Isto, por tanto, significa a escolha do melhor grão de Arábica, o cuidado com seu transporte e estoque, a torrefação num exato procedimento, moer, preparar e servir o café em grande estilo. Cada detalhe é de grande importância, desde a quantidade de água até o tempo que leva, de 18 a 23 segundos, o preparo do expresso perfeito. Trata-se da arte de fazer uma boa xícara de café (WIKIPÉDIA).

5.6 O ponto de venda

Analisando mais a fundo o papel do ponto de venda na construção do produto como um todo, percebe-se que uma escolha equivocada do local para a instalação da cafeteria pode afetar todo um projeto bem sucedido. Um ponto ruim, além de não gerar o volume de vendas esperado, acarretará gastos com um novo processo de procura por um local apropriado ao se decidir mudar de região.

O aspecto físico da loja deve seguir o padrão mundial, para que o reconhecimento da marca e a experiência gerada por ela possam permanecer. A grande maioria das cafeterias Starbucks está nos Estados Unidos em lojas de rua, uma das grandes características da marca. O ambiente onde os clientes ficam está reservado dentro da loja, fato este que acaba excluindo a possibilidade de uma Starbucks na praça de alimentação de shoppings.

5.7 A Starbucks no Brasil; os hábitos de consumo do café para os brasileiros

Em maio de 2006, a marca anuncia que vai instalar a sua primeira loja no Brasil, na cidade de São Paulo e em até seis meses. Em novembro do mesmo ano, a empresa começa o processo de seleção de seus funcionários para abrir suas primeiras instalações no Shopping Morumbi.

O mais impressionante é o fato de a empresa do ramo de café ser maior do que a cafeicultura brasileira, mesmo que o país seja o maior produtor e o segundo maior consumidor de café do mundo. A Starbucks tem um lucro anual de US\$ 6,4 bilhões e mais de 10 mil pontos de estabelecimento no mundo (WIKIPÉDIA).

O hábito de tomar café faz lembrar de um dos setores mais importantes e enriquecedores da economia brasileira, uma vez que direta e indiretamente 10 milhões de pessoas trabalham nesse ramo da atividade. E, a chegada da Starbucks acirra a competitividade do setor, ainda que junto venha também a depuração do padrão de qualidade do café brasileiro (BORGES).

Como o maior exportado de café, suprimindo 1/3 da demanda global, o Ministério da Agricultura está indo às grandes redes de cafeterias estrangeiras e sugerindo que elas

abram lojas no Brasil, objetivando um aumento das vendas do café nacional para elas, além de incentivar o consumo do produto dentro do país (BOMBORDO).

É considerado um risco grande pra a Starbucks entrar no mercado brasileiro pois mesmo os bons consumidores do produto de classe alta, estão acostumados a saborear bons expressos e capuccinos em aconchegantes cafeterias por menos de R\$5, enquanto que um café latte da Starbucks não custa menos do que R\$15. Outro fator relevante está no fato dos brasileiros gostarem de apreciar o café e saboreá-lo com calma, em xícaras de porcelana, ao contrário dos americanos, acostumados com o café “to go” em copos de papel (BOMBORDO).

Há ainda outros hábitos de consumo dos brasileiros que não condizem com o que a Starbucks pensa e faz para seus clientes. No Brasil, é de costume tomar o café acompanhado de algum salgado como pão de queijo ou mesmo um simples pão com manteiga, ou mesmo tortas e doces típicos. Já a rede de cafeterias, prefere padronizar seu cardápio com apenas bolinhos ou *muffins* a fim de não gerar grande diferença entre uma loja em Londres e outra em Tóquio, por exemplo.

Ainda assim, notícias são publicadas garantindo a chegada da rede ao Brasil ainda em 2006, através de uma associação com os Rodenbeck, os mesmos donos da cadeia de restaurantes Outback no Brasil. A primeira loja será, provavelmente, em um shopping, que garante a grande circulação de pessoas com alto poder aquisitivo. Os Rodenbeck admitem que estão em negociações há cinco anos com a cadeia americana, mas esta, admite que tem planos imediatos de expansão no Brasil (BOMBORDO).

A possível chegada da Starbucks ao Brasil causa questionamentos tanto em termos econômicos quanto culturais. Não se sabe, por exemplo, se é possível beneficiar a economia, uma vez que pode haver falência das cafeterias de pequenos empresários, em

virtude da concorrência que será atrelada com a rede americana. Em termos culturais, levanta-se a questão de que os amantes de café passem a consumi-lo de modo mais solitário e *on the go*, ou seja, como os americanos. Além disso, nos Estados Unidos, onde a Starbucks vira parte do cotidiano, sua onipresença e grande quantidade de lojas espalhadas por todo o território incomoda até os fãs do produto. É possível encontrar duas lojas em um mesmo quarteirão, obedecendo ao desejo da rede em estar o mais próximo e de forma mais acessível ao cliente. O resultado desta ação é o estímulo cada vez maior ao consumo de seus produtos, além da diminuição, ou mesmo eliminação, da concorrência. A facilidade em encontrar uma loja, a rapidez no atendimento e o aumento da propaganda, com a elevada quantidade de letreiros *Starbucks Coffee*, são elementos que juntos garantem a força da marca.

Não se tem como certo o sucesso da rede mundial de cafeterias no Brasil, considerado o país do cafezinho a um real. Contudo, antes da chegada da Starbucks, os americanos também estavam acostumados com o café barato. Foi ela a responsável por essa mudança no hábito de consumo. Apostar no sucesso da Starbucks no Brasil está apoiado no fato das classes média e alta gostarem de demonstrar status. Uma jovem, pertencente a uma dessas duas classes, facilmente sairia pela rua segurando um copo com a logo da Starbucks, assim como seria *cool* estar dentro da cafeteria, com um laptop ou ainda encontrar os amigos para um bate-papo acompanhado de *capuccinos* e café expressos (COUCEIRO).

6 Considerações finais

É fundamental a importância da criação e do planejamento de marca no atual cenário industrial em que as vantagens competitivas dos concorrentes podem ser facilmente reproduzidas com o advento da tecnologia. Por isso, a saúde da marca determina o sucesso do negócio.

Para começar no caminho certo, deve-se aprofundar estudos como análise a interna e externa e, a partir daí, reconhecer a oportunidade, o potencial de valor da categoria, as performances dos concorrentes, dentre outras informações, juntamente com o ambiente escolhido, o mercado no qual atua e os hábitos dos consumidores desse mercado.

Como embasamento nas constatações do estudo acima, resta o passo mais importante para a marca, que é a elaboração e alinhamento de suas estratégias. Sendo importantíssimo ressaltar que essas devem buscar diferenciação e unicidade acima de tudo. As estratégias não são atemporais uma vez que a dinâmica do mercado está em constante movimentação. Dessa forma, devem ser revistas periodicamente, como por exemplo, no planejamento de negócio anual.

Definidas as estratégias, cabe aos gestores desenvolver planos de ações coerentes e relevantes e um mix de marketing cuidadoso e preferencialmente inovador. Mas não basta projetar esses planos, eles precisam sair do papel e ser executados com excelência, ou serão desperdiçados e não produzirão o resultado esperado para a marca.

A expressiva expansão da rede mundial de cafeterias Starbucks se firma no contato humano com seus clientes, parceiros, funcionários e comunidade local. É uma marca que sabe trabalhar estratégias novas, como a expansão de cobertura (com a entrada de seus produtos no varejo) e a mudança cultural nos consumidores de café (foco em experiência de marca em suas lojas e consumo *on-the-go*). Juntamente com um composto de marketing pouco convencional no mercado de cafés, se torna líder internacionalmente. Suas lojas são tidas como ponto de encontro e seus produtos símbolo de qualidade.

A prática de tal mix põe em voga a questão da comunicação. Tamanho sucesso da Starbucks gera questionamento quanto à importância e a contribuição da propaganda, já que há um grande número de ferramentas de marketing disponíveis e que podem ser tão ou mais eficazes para o fortalecimento da marca.

A rede mundial se firma num mercado antes inexplorado, no que diz respeito aos Estados Unidos. Já no Brasil, há uma grande oportunidade no mercado de café, com o consumo concentrado no cafezinho a um real e no feito em casa, que também é barato. Em ambos os casos, há marcas concorrentes, maduras e com grande fatia de mercado. Se realmente a Starbucks entrar no mercado brasileiro a realidade pode ser outra e talvez seja necessário apelar para uma estratégia de comunicação de massa. Futuramente, essa mesma estratégia pode se fazer necessária, já que a tendência é que, uma vez estabelecida, a Starbucks atraia novas marcas concorrentes que entrarão de carona na

revolução de hábitos de consumo que a marca propõe, como a experiência de café em suas lojas e o consumo *on-the-go*. Atuar num segmento competitivo faz com que seja importante investir fortemente em propaganda.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

BELMONTE, Wagner. **Entender a importância da marca é a maior receita para o sucesso**. Disponível em: http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=570. Acesso em: 01 nov. 2006.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BOMBORDO. Disponível em: <http://www.verbeat.org/blogs/bombordo/arquivos/2006/04/starbucksno brasilbomnegoci.html>. Acesso em: 02 nov. 2006.

BORGES, Júlio Daio. **Starbucks no Brasil**. Disponível em: <http://www.digestivocultural.com/blog/default.asp?codigo=909>. Acesso em: 30 out. 2006.

BRAND EXPERIENCE LAB. Brand Experience. Disponível em:
<http://www.brandexperienclab.org>. Acesso em: 09 nov. 2006.

CABRINO, Thiago. **A excelência: o ponto-de-venda.** Disponível em:
<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/excelencia%20ponto%20de%20venda.htm>
Acesso em: 02 nov. 2006.

CAZARRÉ. **Quem compra o quê?** Disponível em: <http://noticias.aol.com.br/negocios/midia/2004/07/0005.adp>. Acesso em: 24 out. 2006.

_____. **Os três Cs do branding.** Disponível em: <http://noticias.aol.com.br/negocios/midia/2004/07/0005.adp>. Acesso em: 24 out. 2006.

COUCEIRO, Leila. **Starbucks no Brasil: bom negócio para quem?** Disponível em:
http://www.verbeat.org/blogs/bombordo/arquivos/2006/04/starbucks_no_brasil_bom_negoci.html Acesso em: 27 out. 2006.

DANGER, Eric P. **A cor na comunicação.** Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

FEIT, Josh. The Nike Psyche: **Willamette week.** Nova York. 28 de maio de 1997.

FILHO, Gino Giacomini. **Consumidor versus propaganda.** São Paulo: Summus, 1991.

GOOGLE. Pirâmide de Maslow. Disponível em: http://images.google.com.br/images?q=pir%C3%A2mide+de+maslow&svnum=10&hl=pt-BR&lr=&start=18&sa=N&nd_s p=18 Acesso em: 10 nov. 2006.

_____. Ray Oldenberg. Disponível em: http://sonhoslx.blogspot.com/2004_11_01_sonhoslx_archive.html Acesso em: 02 nov. 2006.

_____. Starbucks. Disponível em: www.google.com.br. Acesso em: 10 de outubro de 2006.

_____. Starbucks. Disponível em: <http://images.google.com.br/images?hl=pt-BR&q=starbucks&btnG=Pesquisar+imagens>. Acesso em: 08 nov. 2006.

KATZ, Dr. **Just do it**: the Nike spirit in the corporate world. Australia: Random House, 1994.

KLEIN, Naomi. **Sem Logo**. A tirania das marcas em um planeta vendido. 4. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 caminhos que todo profissional precisa saber. São Paulo: Campus, 2003.

MARCHAND, Roland. The corporation nobody knew: Bruce Barton, Alfred Sloan and the founding of the General Motors 'Family'. **Business history review**. Harvard Business School: Vermont, 22 dez. 1991.

MARKETINGPOWER. American Marketing Corporation. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/>. Acesso em: 10 nov. 2006.

MARTINS, Fabrício. O ponto de venda monitorado. **Jornal do Commercio**. Rio de Janeiro: 08 ago. 2006. Disponível em: www.jornaldocomercio.com.br. Acesso em: 07 out. 2006.

McALLISTER, Matthew P. **The corporation of american culture**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

ONO, Yumiko. Marketers seek the 'naked' truth in consumer psyches. **The wall street journal**. Nova York: 30 de maio de 1997, B1.

ORKUT. Starbucks. Disponível em: <http://www.orkut.com/Community.aspx?cm=5705317>. Acesso em: 10 out. 2006.

PETERS, Tom. **The circle of innovation**: world's most powerful chip company. Nova York: Alfred Kopf, 1997.

POP MARKETING, Marketing. Disponível em: www.popmarketing.com.br. Acesso em: 03 out. 2006.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SAMBRANA, Carlos. Lojas para ver. **Isto é Dinheiro**. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/>. Acesso em: 18 out. 2006.

SERRANO, Daniel Portillo. **Comportamento do consumidor**. 04 fev. 2003. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Comportamento%20 do%20 Consumidor .htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Comportamento%20do%20Consumidor.htm). Acesso em: 02 out. 2006.

SIMMONS, John. **My Sister's a Barista**. How they made Starbucks a home away from home. Londres: Cyan Books, 2005.

WILLIGAN, Geraldine E. **High-Performance marketing**: an a interview with Nike's Phil Knight. Boston: Harvard Business Review. Jul. 1992.

WIKIPÉDIA. Starbucks. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Starbucks> Acesso em: 05 out. 2006.

ANEXOS

Letreiro Starbucks



Fonte: Google Imagens

Fachada da cafeteria em São Francisco - CA



Fonte: Google Imagens

Fachada da cafeteria em Shanghai



Fonte: Google Imagem

Fachada da loja em Vancouver



Fonte: Google Imagens

Quiosques Starbucks



Fonte: Google Imagens



Fonte: Google Imagens

Produtos Starbucks



Fonte: Google Imagens



Fonte: Google Imagens



Fonte: Google Imagens



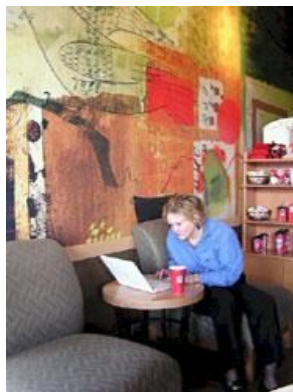
Fonte: Google Imagens

Experiência dos clientes no interior das lojas Starbucks

Uso de laptops



Fonte: Google Imagens



Fonte: Google Imagens

Reunião de um grupo de amigos



Fonte: Google Imagens



Fonte: Google Imagens